

Kelly Lizeth Cofre-Pinos<sup>1</sup>E-mail: [kellycofre@live.com](mailto:kellycofre@live.com)ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9816-5396>Sharon Amayraní Sánchez-Villegas<sup>1</sup>E-mail: [sharonamayrani.s@hotmail.com](mailto:sharonamayrani.s@hotmail.com)ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8026-1351>Noemí Suárez-Monzón<sup>1</sup>E-mail: [suareznoemi94@gmail.com](mailto:suareznoemi94@gmail.com)ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9103-9714><sup>1</sup> Universidad Iberoamericana del Ecuador. Ecuador.

## Cita sugerida (APA, séptima edición)

Cofre-Pinos, K. L., Sánchez-Villegas, S. A., & Suárez-Monzón, N. (2026). Estrategias organizativas institucionales que fortalecen el bienestar docente. *Revista UGC*, 4(4), 141-154.

Fecha de presentación: 21/07/2026

Fecha de aceptación: 19/09/2026

Fecha de publicación: 01/10/2026

## RESUMEN

El bienestar docente constituye un componente relevante para el funcionamiento de las instituciones educativas, debido a su relación con las condiciones laborales, el clima institucional, el liderazgo directivo y la organización del trabajo. La presente investigación tuvo como objetivo analizar, desde las percepciones docentes, las condiciones y estrategias organizativas institucionales que favorecen o dificultan su bienestar laboral. El estudio se realizó con un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo e interpretativo, se usó un diseño de estudio de caso. Se analizaron las experiencias de cinco docentes, seleccionados debido a su experiencia profesional y área de trabajo. Se organizó la información en categorías como bienestar y experiencia laboral, organización y carga de trabajo, liderazgo y apoyo institucional, comunicación y participación, clima institucional y relaciones profesionales, reconocimiento y desarrollo profesional, y estrategias para mejorar el bienestar. Los resultados mostraron que los docentes valoran el compañerismo, la colaboración entre colegas y la apertura de las autoridades. Sin embargo, se presentan dificultades tales como comunicación tardía de disposiciones y poca participación en decisiones institucionales. Se encontró que existe una alta necesidad de mejorar el reconocimiento profesional, el apoyo a docentes con menos experiencia y la planificación de actividades. Como conclusión, se desprende que el bienestar docente se encuentra unido a las condiciones organizativas del trabajo. Es por esto, que es importante poner en marcha estrategias que equilibren las demandas laborales con apoyos institucionales como una comunicación clara, mayor participación,

reconocimiento, trabajo en equipo y acompañamiento profesional.

## Palabras clave:

Bienestar docente, estrategias organizativas, liderazgo educativo, clima institucional, condiciones laborales.

## ABSTRACT

Teacher well-being is a relevant component of the functioning of educational institutions due to its relationship with working conditions, institutional climate, school leadership, and work organization. This study aimed to analyze the institutional organizational strategies that contribute to strengthening teacher well-being. The research was conducted using a qualitative, descriptive, and interpretive approach, with a case study design. The experiences of five teachers were analyzed; they were selected according to their professional experience and teaching area. The information was organized into categories such as well-being and work experience, work organization and workload, leadership and institutional support, communication and participation, institutional climate and professional relationships, recognition and professional development, and strategies to improve well-being. The results showed that teachers value collegiality, collaboration among colleagues, and the openness of school authorities. However, difficulties were identified, such as the late communication of institutional instructions and limited participation in decision-making processes. A strong need was also identified to improve professional recognition, support for less experienced teachers, and activity planning. The conclusions

indicate that teacher well-being is closely linked to the organizational conditions of work. Therefore, it is important to implement strategies that balance job demands with institutional support, including clear communication, greater participation, recognition, teamwork, and professional guidance.

#### Keywords:

Teacher well-being, organizational strategies, educational leadership, institutional climate, working conditions.

## INTRODUCCIÓN

El bienestar docente se ha consolidado como un tema de creciente relevancia dentro de la investigación educativa, debido al reconocimiento de que las condiciones en las que el profesorado desarrolla su actividad profesional inciden tanto en su experiencia laboral como en la dinámica de las instituciones educativas. La función docente incluye hoy tareas que van más allá de la enseñanza directa. También abarca la planificación, la evaluación, el seguimiento individual y grupal del alumnado, la elaboración de documentos institucionales, la coordinación con las familias y la participación en tareas administrativas. Además, implica procesos de capacitación y cambios constantes frente a transformaciones curriculares, tecnológicas y organizativas. Todas estas demandas hacen que la tarea docente sea una actividad profesional compleja, donde se mezclan exigencias pedagógicas, administrativas, relacionales y emocionales. Por esta razón, indican Viac & Fraser (2020) que el análisis del bienestar del profesorado requiere superar una perspectiva centrada únicamente en características individuales para considerar las condiciones institucionales y organizativas en las que se desarrolla el trabajo educativo (Li et al., 2025).

El bienestar docente constituye, además, un concepto multidimensional que no puede reducirse a la ausencia de estrés, agotamiento o enfermedad. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos propone comprender el bienestar ocupacional del profesorado a partir de cuatro dimensiones interrelacionadas: bienestar cognitivo, bienestar subjetivo, bienestar físico- mental y bienestar social. Desde este enfoque, el bienestar cognitivo tiene que ver con la capacidad de concentrarse y procesar información. El bienestar subjetivo incluye las valoraciones y experiencias emocionales relacionadas con el trabajo, el bienestar físico y mental abarca las condiciones de salud ligadas al ejercicio profesional. Por último, Viac & Fraser (2020) explican que el bienestar social se refiere principalmente a la calidad de las relaciones que se forman en el entorno laboral. Esta conceptualización permite comprender que el bienestar docente depende de la interacción entre las características de la persona y las particularidades del contexto organizacional en el que desempeña sus funciones.

Uno de los enfoques teóricos que ayuda a explicar esta relación es el modelo de demandas y recursos laborales, conocido como Job Demands-Resources Model o JD-R. Este modelo se usa mucho para analizar el bienestar en el trabajo. Según esta perspectiva, las demandas laborales son los aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo físico, cognitivo o emocional constante y que, si superan los recursos disponibles, pueden causar desgaste y disminuir el bienestar. Según Viac & Fraser (2020) entre las principales demandas identificadas en el ámbito docente se encuentran la sobrecarga laboral, la presión de tiempo, la multiplicidad de roles, los conflictos y ambigüedades respecto de las funciones, las dificultades disciplinarias, las condiciones físicas del entorno y las exigencias vinculadas con los procesos de evaluación y rendición de cuentas.

Frente a estas demandas se encuentran los recursos laborales, entendidos como aquellas condiciones organizacionales que facilitan el cumplimiento del trabajo, disminuyen los efectos de las exigencias y favorecen el desarrollo profesional. Dentro del contexto educativo, los recursos laborales constituyen condiciones institucionales que facilitan el desempeño profesional y contribuyen al bienestar docente. La evidencia reciente respalda especialmente esta relación. Para Li et al. (2025) a través de un metaanálisis de 58 estudios y 494 tamaños de efecto, identificaron una asociación positiva entre los recursos laborales y el bienestar docente, mientras que las demandas laborales se relacionaron negativamente con este bienestar. Estos resultados destacan la importancia de analizar el bienestar docente desde la forma en que las instituciones estructuran, distribuyen y respaldan el trabajo profesional.

La organización del trabajo es, por tanto, una de las dimensiones clave para entender el problema. Las instituciones educativas no solo reparten horarios y tareas, sino que también crean formas concretas de coordinación, comunicación, supervisión, participación y acompañamiento. Estas pueden ayudar o dificultar el trabajo profesional. La OCDE dice que las condiciones institucionales influyen en el bienestar docente tanto a nivel del sistema, por medio de factores como la estabilidad laboral, la jornada, el sueldo y las oportunidades de desarrollo, como a nivel escolar. En este último, son importantes las relaciones entre el personal, el entorno físico, la composición del aula y el grado de autonomía profesional (Viac & Fraser, 2020). De esta manera, las estrategias organizativas institucionales pueden comprenderse como el conjunto de decisiones, prácticas, mecanismos y procedimientos mediante los cuales la institución organiza el trabajo y genera condiciones destinadas a favorecer el desempeño y bienestar de quienes integran la comunidad educativa.

Dentro de estas estrategias, el liderazgo directivo es especialmente importante. El liderazgo educativo va más allá de las tareas administrativas de coordinación y

control, ya que también implica guiar los procesos pedagógicos, facilitar recursos, fomentar relaciones profesionales de confianza y crear condiciones para que los docentes participen activamente en la institución. Molina et al. (2025) al analizar el liderazgo transformacional como una estrategia para mejorar el clima laboral docente, destacan la importancia de unir liderazgo, comunicación, motivación y participación en los procesos institucionales (Samaniego-Benavides et al., 2025). Desde esta perspectiva, un liderazgo caracterizado por la comunicación efectiva, el reconocimiento, la apertura al diálogo y la participación puede actuar como un recurso organizacional que fortalezca el sentido de pertenencia y la valoración profesional.

La influencia del liderazgo sobre el bienestar también cuenta con evidencia internacional reciente. Fidan (2025) utilizando información de 52.823 docentes pertenecientes a 17 jurisdicciones participantes en PISA 2022, encontró que el liderazgo pedagógico de los directivos se relacionaba positivamente con el bienestar subjetivo docente. El estudio también encontró que esta relación ocurría tanto de forma directa como a través de factores organizacionales intermedios, en especial el clima de confianza, la autonomía profesional y la colaboración entre docentes. Estos resultados son importantes porque muestran que el liderazgo no actúa solo. Puede crear condiciones para que los docentes formen relaciones laborales, ejerzan autonomía profesional y participen juntos en el funcionamiento de la institución.

Dentro de este ámbito, el clima institucional constituye un elemento relevante para comprender el bienestar docente, pues expresa la manera en que los integrantes de una organización perciben las relaciones, prácticas y condiciones presentes en su entorno de trabajo. En las instituciones educativas, un ambiente sustentado en la confianza, el respeto, la cooperación, la comunicación y el apoyo puede favorecer relaciones profesionales positivas y mejores experiencias laborales. En esta línea, Samaniego-Benavides et al. (2025) destacan el clima laboral como un factor relacionado con el bienestar, la autoeficacia y la calidad educativa. Asimismo, estudios desarrollados en el contexto latinoamericano han señalado la importancia de las relaciones entre clima laboral, liderazgo y desempeño profesional (Molina Vicuña et al., 2025; Sojos Tubay et al., 2025).

Las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo adquieren, en consecuencia, especial importancia. El profesorado realiza sus labores dentro de organizaciones en las que la cooperación entre compañeros resulta una fuente imprescindible de apoyo profesional. Este tipo de espacios determinados para el intercambio de experiencias, planificación y acompañamiento pedagógico posibilitan la reducción del aislamiento y, además, refuerza el aprendizaje entre pares. Bajo esta mirada, Fidan (2025) encontró que la colaboración docente mantiene una

relación positiva con el bienestar subjetivo y que las relaciones sustentadas en la confianza contribuyen a favorecer la autonomía y la cooperación profesional. El autor propone, entre otras estrategias, la formación de equipos, sistemas de acompañamiento pedagógico, prácticas de enseñanza colaborativa y mecanismos de retroalimentación constructiva.

La autonomía profesional constituye otro recurso institucional relevante, especialmente porque permite que los docentes conserven capacidad de decisión respecto de aspectos vinculados con su práctica y participen activamente en los procesos organizativos que afectan su actividad cotidiana. La autonomía no implica ausencia de coordinación institucional, sino reconocimiento de la capacidad profesional del docente para tomar decisiones fundamentadas dentro de su ámbito de actuación. La evidencia disponible señala que mayores niveles de autonomía se asocian con mejores percepciones de bienestar y que su efecto puede encontrarse relacionado con el apoyo directivo y el clima de confianza existente dentro de la organización. (Fidan, 2025) Asimismo, investigaciones recientes han advertido que una disminución de la capacidad de control sobre el propio trabajo puede incrementar la vulnerabilidad frente a las demandas laborales, lo que refuerza la importancia de considerar la autonomía como parte de las estrategias institucionales de bienestar (Morris et al., 2025).

Esta problemática resulta particularmente importante porque algunas respuestas institucionales frente al malestar docente han tendido a concentrarse en intervenciones dirigidas fundamentalmente al individuo. Los investigadores Avola et al. (2025) realizaron una revisión de alcance, este identificó 46 estudios sobre intervenciones que incrementan el bienestar docente y reducen el burnout. Por otro lado, observaron que una de las partes fundamentales dentro de las intervenciones se orienta a estrategias individuales como pueden ser el mindfulness, la actividad física, técnicas terapéuticas, gratitud y del crecimiento personal. Varias de estas intervenciones han mostrado efectos positivos y, al mismo tiempo, la diversidad de enfoques existentes evidencia la necesidad de seguir profundizando en su estudio. Bajo este prisma, el bienestar docente se construye tanto a partir de los recursos personales del profesorado como de las condiciones que la institución genera para favorecer un entorno laboral adecuado y sostenible.

En el contexto ecuatoriano, la preocupación por el bienestar laboral encuentra también sustento jurídico. El artículo 326, numeral 5, de la Constitución de la República del Ecuador reconoce el derecho de las personas a desempeñar su trabajo en condiciones adecuadas que protejan su salud, seguridad y bienestar. Esta disposición resalta la importancia de que las instituciones procuren entornos laborales que favorezcan el desarrollo de las actividades profesionales en condiciones dignas y apropiadas. En

el ámbito educativo, esta obligación adquiere particular importancia debido al papel que cumple el profesorado dentro del proceso formativo y a las múltiples exigencias asociadas con su actividad cotidiana (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

En el contexto ecuatoriano, diferentes investigaciones han comenzado a prestar atención a las condiciones organizativas asociadas con la experiencia laboral del profesorado. Pulla-Coronel et al. (2024) analizaron la relación entre la gestión del liderazgo y el clima laboral en una institución educativa, destacando la importancia que adquieren las prácticas de gestión dentro de las dinámicas institucionales. Asimismo, Corozo et al. (2025) abordaron el clima laboral en el contexto escolar ecuatoriano y plantearon acciones orientadas al fortalecimiento de las relaciones y el bienestar dentro de la institución. En esta misma línea, Samaniego-Benavides et al. (2025) destacan la relevancia del clima laboral para el bienestar y la autoeficacia docente. En conjunto, estos antecedentes muestran que las condiciones organizativas, las relaciones profesionales y las prácticas de gestión constituyen dimensiones relevantes para comprender las experiencias laborales del profesorado.

En el día a día de las instituciones educativas, el trabajo docente suele extenderse mucho más allá de las actividades de aula. Con el tiempo se han incorporado nuevas responsabilidades que exigen atención constante y obligan al profesorado a responder a distintas necesidades académicas e institucionales, muchas veces de manera simultánea. En el planteamiento inicial de esta investigación se identifican precisamente la sobrecarga de actividades, la existencia de limitados espacios de trabajo colaborativo, el escaso acompañamiento profesional y las dificultades para conciliar las demandas del trabajo con el desarrollo personal como aspectos que justifican estudiar el bienestar docente desde una perspectiva organizacional.

La situación descrita permite advertir una posible distancia entre el reconocimiento teórico y normativo del bienestar docente y las condiciones concretas en las que se organiza el trabajo dentro de las instituciones. Mientras la literatura sostiene que el liderazgo, la autonomía, la colaboración, las relaciones de confianza, los recursos laborales y las fuentes de desarrollo profesional pueden funcionar como factores protectores del bienestar, las demandas excesivas, la multiplicidad de funciones y los ambientes organizacionales poco favorables pueden producir el efecto contrario (Viac & Fraser, 2020). Por ello, el problema radica en comprender qué aspectos de la organización institucional favorecen o dificultan el equilibrio entre las exigencias profesionales y los recursos disponibles para afrontarlas.

Existe evidencia internacional sobre la relación entre demandas, recursos organizacionales y bienestar docente, pero es limitada la comprensión cualitativa de cómo los

docentes interpretan las prácticas organizativas institucionales que funcionan como demandas o recursos en contextos educativos ecuatorianos.

Las revisiones recientes advierten tanto la diversidad de conceptualizaciones existentes como la heterogeneidad de las intervenciones utilizadas para promover el bienestar, además de una concentración importante de investigaciones en determinados contextos geográficos. Según Avola et al. (2025) una proporción considerable de los estudios de intervención analizados se desarrollaron en Norteamérica y Europa occidental. Estos plantean la necesidad de ampliar la investigación hacia contextos cultural y geográficamente diversos. Esta limitación resulta especialmente relevante para América Latina, donde las características de los sistemas educativos, las condiciones institucionales y las realidades laborales pueden diferir considerablemente de aquellas en las que se ha producido buena parte de la evidencia internacional.

A pesar del creciente desarrollo de investigaciones sobre bienestar docente, persisten necesidades de profundización relacionadas con la diversidad de conceptualizaciones, la heterogeneidad de las intervenciones y la concentración de una parte importante de la evidencia en determinados contextos geográficos (Avola et al., 2025). Esta situación resulta particularmente relevante para América Latina, donde las características de los sistemas educativos y las condiciones institucionales y laborales pueden diferir de aquellas presentes en los contextos en los que se ha producido buena parte de la evidencia internacional. Aunque investigaciones recientes han comenzado a examinar de manera específica el bienestar docente en la región (Pacheco Barros et al., 2026), todavía resulta pertinente profundizar en la comprensión de las condiciones organizativas concretas mediante las cuales las instituciones pueden favorecer o dificultar el bienestar del profesorado. En el contexto ecuatoriano, esta necesidad adquiere especial importancia debido a que la evidencia disponible se ha concentrado, entre otros aspectos, en el liderazgo y el clima laboral, mientras que resulta necesario continuar profundizando en la interacción entre organización del trabajo, comunicación, participación, reconocimiento y acompañamiento profesional.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo e interpretativo. Este enfoque permitió abordar el objeto de estudio a partir de información de carácter discursivo y analizar las percepciones relacionadas con las dinámicas organizativas. De acuerdo con Hernández & Mendoza (2018), la investigación cualitativa permite aproximarse a los fenómenos desde los significados construidos por los participantes dentro de un contexto determinado.

Como técnica de recolección de información se utilizó la entrevista semiestructurada y, como instrumento, una guía

elaborada (Anexo 1) tomando como referencia las dimensiones de la Teacher Well-Being Scale (TWBS), desarrollada y validada por Collie et al. (2015). La escala original evalúa tres dimensiones del bienestar docente relacionadas con la carga laboral, el funcionamiento organizacional y la interacción con los estudiantes. Para esta investigación, estas dimensiones se utilizaron como categorías iniciales y se adaptaron a preguntas semiestructurada. Además, debido al enfoque organizacional del estudio, se incorporaron las categorías de liderazgo, comunicación institucional, participación docente, reconocimiento y apoyo profesionales, orientadas a explorar las dinámicas institucionales relacionadas con el bienestar del profesorado.

Con el propósito de precisar la construcción del instrumento, se organizaron las categorías de la entrevista según su procedencia. Algunas fueron tomadas de las dimensiones originales de la TWBS de Collie et al. (2015), mientras que otras se incorporaron de acuerdo con el enfoque organizacional de la investigación. La Tabla 1 resume estas categorías y los principales aspectos explorados en cada una.

Tabla 1. Categorías de análisis de la entrevista.

| Categoría                   | Procedencia                | Aspectos explorados                                                |
|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Carga laboral               | TWBS (Collie et al., 2015) | Distribución de tareas, responsabilidades y exigencias del trabajo |
| Bienestar organizacional    | TWBS (Collie et al., 2015) | Condiciones institucionales y percepción del entorno de trabajo    |
| Interacción con estudiantes | TWBS (Collie et al., 2015) | Experiencias derivadas de la relación con el alumnado              |
| Liderazgo                   | Incorporada al estudio     | Dirección, acompañamiento y relación con las autoridades           |
| Comunicación institucional  | Incorporada al estudio     | Claridad, oportunidad y circulación de la información              |
| Participación docente       | Incorporada al estudio     | Intervención en decisiones y actividades institucionales           |
| Reconocimiento profesional  | Incorporada al estudio     | Valoración y reconocimiento del trabajo realizado                  |
| Apoyo profesional           | Incorporada al estudio     | Acompañamiento y respaldo para el ejercicio docente                |

A continuación la Tabla 2 presenta las principales características de los docentes participantes, considerando su experiencia profesional y área de desempeño.

Tabla 2. Caracterización de los perfiles docentes.

| Código | Perfil docente                               | Años de experiencia | Área de desempeño   |
|--------|----------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| D1     | Docente con amplia trayectoria institucional | 18 años             | Lengua y Literatura |
| D2     | Docente con experiencia intermedia           | 10 años             | Matemática          |
| D3     | Docente joven                                | 3 años              | Ciencias Naturales  |
| D4     | Docente con trayectoria consolidada          | 15 años             | Estudios Sociales   |
| D5     | Docente con experiencia media                | 7 años              | Educación Básica    |

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo intencional, procedimiento utilizado en investigaciones cualitativas para incorporar sujetos que, por sus características y experiencia, pueden aportar información relevante sobre el fenómeno estudiado (Hernández & Mendoza, 2018). Como criterios de inclusión se consideró que los participantes ejercieran funciones docentes en la institución educativa objeto de estudio, contaran con experiencia directa en su dinámica organizacional, manifestaran interés y disposición voluntaria para participar y aceptaran la realización y grabación de la entrevista. A partir de estos criterios se seleccionaron cinco docentes con diferentes años de experiencia y áreas de desempeño, con el propósito de recoger perspectivas diversas sobre las condiciones organizativas vinculadas con el bienestar docente.

Antes de iniciar las entrevistas, se informó a los participantes sobre el propósito del estudio, el carácter voluntario de su participación, la confidencialidad de la información y el uso académico de los datos obtenidos. El consentimiento fue otorgado verbalmente y quedó registrado al inicio de la grabación de cada entrevista. Asimismo, se solicitó autorización expresa para registrar el audio, utilizado posteriormente para la transcripción y el análisis de la información. Para preservar la identidad de los participantes, se emplearon los códigos D1, D2, D3, D4 y D5.

Para organizar la información se asignaron los códigos D1, D2, D3, D4 y D5 a los participantes y se elaboró una matriz comparativa de las respuestas. Posteriormente, se realizó un proceso de codificación y análisis temático orientado a identificar unidades de significado, recurrencias y diferencias entre los discursos. Braun & Clarke (2021) señalan que el análisis temático permite identificar y organizar patrones relevantes dentro de la información cualitativa, facilitando su interpretación sistemática.

Finalmente, las unidades identificadas fueron agrupadas de acuerdo con las categorías de análisis establecidas, lo que permitió estructurar la presentación de los resultados y realizar posteriormente su contraste con la literatura científica especializada.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de las entrevistas permitió identificar diferentes experiencias relacionadas con el bienestar docente y con las condiciones organizativas en las que se desarrolla el trabajo cotidiano. Los discursos mostraron elementos compartidos entre los participantes, aunque también se observaron diferencias relacionadas con la trayectoria profesional, las responsabilidades asumidas y la manera particular en que cada docente experimenta las dinámicas de la institución.

A partir del análisis temático, los hallazgos se organizaron en las siguientes categorías: bienestar y experiencia laboral, organización y carga de trabajo, liderazgo y apoyo institucional, comunicación y participación, clima institucional y relaciones profesionales, reconocimiento y desarrollo profesional, y estrategias organizativas vinculadas con el bienestar docente. La exposición de los resultados considera tanto las coincidencias identificadas como las particularidades presentes en los discursos de los cinco participantes.

### Bienestar y experiencia laboral

Las experiencias de los participantes mostraron diferentes formas de percibir el bienestar dentro del entorno de trabajo. En algunos discursos se destacaron elementos favorables relacionados con la estabilidad, la motivación profesional y las relaciones establecidas dentro de la institución. No obstante, estas apreciaciones coexistieron con referencias al cansancio, la presión laboral, la acumulación de responsabilidades y las dificultades para conciliar las actividades profesionales con el tiempo personal.

D1 manifestó una valoración favorable de la estabilidad alcanzada dentro de la institución y de las relaciones mantenidas con sus compañeros. Sin embargo, su experiencia también estuvo marcada por el incremento de determinadas responsabilidades administrativas, que consideró una fuente de cansancio dentro de su jornada habitual. Al respecto, expresó: “Me siento estable en la institución y tengo una buena relación con mis compañeros, aunque las tareas administrativas han aumentado y eso genera bastante cansancio”.

Una percepción similar, aunque con algunos matices, apareció en D2. Este participante valoró positivamente el ambiente de trabajo y las relaciones institucionales, pero señaló que existen períodos en los que coinciden numerosas responsabilidades y aumenta considerablemente la presión laboral. Su experiencia muestra que una percepción favorable del entorno puede coexistir con momentos específicos de mayor exigencia.

En el caso de D3 predominó la motivación por el ejercicio profesional, aunque su menor trayectoria hizo más visibles algunas dificultades asociadas con la adaptación a los procedimientos y formas de funcionamiento de la institución. Esta experiencia se diferenció de la de los docentes con mayor trayectoria, quienes mostraron mayor familiaridad con las dinámicas institucionales. En este sentido, señaló: “Me gusta mi trabajo y tengo motivación para seguir aprendiendo, pero todavía hay procedimientos de la institución a los que me estoy adaptando”.

D4 presentó una valoración más crítica. En su discurso, el malestar estuvo relacionado principalmente con la sobrecarga de determinadas responsabilidades y con una percepción insuficiente de reconocimiento del trabajo realizado.

Por su parte, D5 manifestó satisfacción con su actividad profesional y destacó varios aspectos favorables del ambiente institucional, pero señaló dificultades para mantener un equilibrio entre las responsabilidades laborales y la vida personal, especialmente cuando algunas tareas debían realizarse fuera de la jornada habitual. Esta situación se reflejó en expresiones como: “Hay ocasiones en las que tengo que continuar trabajando en casa y eso termina quitándome tiempo personal”.

Las experiencias muestran que el bienestar no fue percibido de manera uniforme por los participantes. Las valoraciones positivas sobre el ambiente, la estabilidad o la motivación profesional estuvieron acompañadas, en distintos grados, por situaciones asociadas con la carga de trabajo, el reconocimiento y la disponibilidad de tiempo personal.

### Organización y carga de trabajo

La organización de las actividades constituyó uno de los temas más recurrentes en las entrevistas. Las principales dificultades mencionadas estuvieron relacionadas con la acumulación de tareas administrativas, la concentración de responsabilidades en determinados períodos, la distribución de las actividades y el tiempo disponible para cumplirlas.

D1 identificó el volumen de documentación y las actividades complementarias como parte de las exigencias que incrementaban su carga cotidiana. Desde su experiencia, estas tareas debían desarrollarse paralelamente a las responsabilidades pedagógicas, lo que generaba una mayor demanda de tiempo.

D2 puso mayor énfasis en la concentración de actividades durante determinados momentos del período académico. La coincidencia de varias responsabilidades dentro de plazos similares fue señalada como una situación que incrementaba la presión y dificultaba la organización del trabajo. Sobre esta situación manifestó: “El problema es cuando varias actividades coinciden en las mismas

fechas, porque se hace difícil organizar el tiempo y cumplir con todo”.

La experiencia de D3 presentó características particulares. Al contar con menor trayectoria profesional, manifestó que determinados procedimientos institucionales y administrativos requerían un esfuerzo adicional mientras se familiarizaba con su funcionamiento.

D4 centró su valoración en la distribución de las responsabilidades. Desde su perspectiva, algunas tareas podían distribuirse de manera más equilibrada entre los integrantes del profesorado, especialmente en períodos caracterizados por una mayor concentración de actividades. En relación con ello indicó: “Hay momentos en los que algunas responsabilidades podrían repartirse mejor entre todos para que la carga no recaiga siempre en los mismos”.

D5 hizo referencia a una situación diferente: la prolongación de determinadas responsabilidades fuera de la jornada laboral. El participante señaló que algunas actividades adicionales requerían utilizar parte del tiempo destinado a asuntos personales.

Las experiencias muestran, por tanto, que la carga laboral adquiere diferentes expresiones. Mientras algunos participantes enfatizaron el volumen de tareas y la presión temporal, otros hicieron referencia a su distribución, al esfuerzo necesario para adaptarse a los procedimientos o a la extensión de las actividades más allá del horario habitual.

### Liderazgo y apoyo institucional

El liderazgo fue valorado generalmente de manera favorable en lo relacionado con la disposición de las autoridades para orientar, atender inquietudes y mantener espacios de diálogo. Sin embargo, los discursos también evidenciaron diferencias respecto del acompañamiento recibido y de las posibilidades de participación en determinadas decisiones institucionales.

D1 reconoció el apoyo proporcionado por las autoridades, aunque consideró que podrían existir mayores oportunidades para incorporar los criterios del profesorado en cuestiones relacionadas con la organización del trabajo. Su valoración no cuestionó directamente la disposición del equipo directivo, sino el alcance de la participación docente en determinados procesos.

D2 mostró una percepción particularmente favorable del liderazgo y destacó la apertura existente para plantear inquietudes y solicitar orientación. En su experiencia, la accesibilidad de las autoridades constituía uno de los aspectos positivos de la dinámica institucional. Como manifestó: “Cuando tenemos alguna inquietud podemos acercarnos a las autoridades y normalmente existe apertura para conversar”.

Para D3, el acompañamiento tuvo un significado diferente debido a su menor trayectoria profesional. Aunque reconoció recibir apoyo, manifestó la necesidad de contar con una orientación más sistemática durante las primeras etapas de incorporación a la institución, particularmente ante procedimientos o responsabilidades que todavía no dominaba. Al respecto, expresó: “He recibido apoyo, pero para quienes tenemos menos experiencia sería útil contar con una orientación más constante al inicio”.

D4 expresó una posición más crítica respecto de la participación. Consideró que algunas decisiones institucionales podían incorporar en mayor medida las experiencias y opiniones de quienes desarrollan directamente las actividades docentes.

Finalmente, D5 reconoció apertura al diálogo por parte de las autoridades, pero señaló que determinadas orientaciones podrían comunicarse con mayor anticipación para facilitar la planificación de las actividades.

Estos hallazgos muestran que las experiencias relacionadas con el liderazgo no dependen únicamente de la disposición de las autoridades para atender al profesorado. En los discursos también adquirieron relevancia el acompañamiento, la participación en las decisiones y la oportunidad con la que se comunican las orientaciones institucionales.

### Comunicación y participación

La comunicación institucional constituyó otro de los aspectos presentes de manera recurrente en las entrevistas. Los participantes reconocieron la existencia de canales para transmitir información y coordinar las actividades, aunque identificaron dificultades relacionadas con la claridad, la cantidad de información recibida y el momento en que determinadas disposiciones eran comunicadas.

D1 consideró que los mecanismos de comunicación existentes permitían conocer las disposiciones institucionales, pero señaló que algunas orientaciones eran transmitidas con poco tiempo de anticipación. Esta situación podía dificultar la planificación de las actividades previamente organizadas. Así lo reflejó al señalar: “La información sí llega, pero algunas disposiciones se comunican con poco tiempo y eso obliga a reorganizar actividades que ya estaban planificadas”.

D2 manifestó una valoración generalmente favorable de la comunicación, aunque hizo referencia a momentos en los que coincidía una cantidad considerable de información. Desde su perspectiva, la dificultad no se encontraba necesariamente en la ausencia de comunicación, sino en la concentración simultánea de diferentes indicaciones.

D3 señaló que recibía la información necesaria para desarrollar sus funciones, aunque algunas orientaciones podrían expresarse de manera más clara. Esta necesidad adquirió mayor relevancia debido a su menor experiencia dentro de la dinámica institucional.

D4 presentó una valoración más crítica e identificó tanto la claridad y anticipación de la información como la participación en las decisiones entre los elementos que podían ser fortalecidos. Al respecto manifestó: “Sería importante que algunas decisiones también consideraran la opinión de los docentes, porque somos quienes conocemos directamente muchas de las situaciones del aula”.

D5 valoró los mecanismos existentes, pero consideró conveniente organizar mejor la información y generar mayores posibilidades para que las propuestas del profesorado fueran conocidas y consideradas.

En este sentido, las experiencias recogidas muestran que la comunicación institucional no fue entendida únicamente como la existencia de medios para transmitir información. Los participantes también otorgaron importancia a su claridad, oportunidad y organización, así como a las posibilidades de que la comunicación permitiera un intercambio entre autoridades y docentes.

### Clima institucional y relaciones profesionales

Las relaciones entre compañeros fueron uno de los aspectos valorados con mayor coincidencia entre los participantes. En los discursos aparecieron referencias frecuentes al respeto, el compañerismo, la cooperación y el apoyo recibido de otros docentes frente a las exigencias de la actividad profesional.

D1 destacó las buenas relaciones mantenidas con sus colegas y consideró que el apoyo entre compañeros contribuía favorablemente a su experiencia dentro de la institución.

D2 también describió las relaciones profesionales como respetuosas y colaborativas, especialmente en situaciones en las que era necesario coordinar actividades o resolver dificultades relacionadas con el trabajo. Esta percepción se expresó en frases como: “Entre compañeros existe respeto y cuando alguno necesita apoyo tratamos de colaborar”.

El apoyo entre pares adquirió especial importancia en la experiencia de D3. Al encontrarse en una etapa profesional más reciente, valoró particularmente la disposición de docentes con mayor trayectoria para orientarlo en determinadas actividades y procedimientos. En este sentido expresó: “Los compañeros con más experiencia me han ayudado bastante; cuando tengo alguna duda puedo acudir a ellos y generalmente me orientan”.

D4 reconoció igualmente la existencia de relaciones cordiales entre los integrantes del profesorado, aunque consideró conveniente generar mayores espacios de integración que permitieran fortalecer la interacción más allá de las actividades estrictamente laborales.

D5 relacionó la colaboración entre compañeros con la posibilidad de afrontar mejor los momentos de mayor presión. Desde su experiencia, compartir determinadas

dificultades y recibir apoyo de otros docentes contribuía a enfrentar las exigencias que se producían durante la jornada.

Las relaciones profesionales aparecieron así como una dimensión favorable dentro de las experiencias de los participantes. Aunque se identificó la posibilidad de ampliar los espacios de integración, predominó una valoración positiva del apoyo entre pares y de la colaboración existente dentro de la institución.

### Reconocimiento y desarrollo profesional

Las experiencias vinculadas con el reconocimiento mostraron mayores diferencias entre los participantes. Mientras algunos docentes identificaron formas de valoración y retroalimentación sobre su trabajo, otros consideraron que estas prácticas podían desarrollarse con mayor frecuencia o de una manera más sistemática.

D1 percibió el reconocimiento principalmente a través de expresiones informales y señaló que algunas actividades de capacitación no siempre respondían de manera específica a las necesidades que encontraba en su práctica profesional.

D2 reconoció la existencia de valoración hacia el trabajo docente, aunque consideró que podría producirse con mayor frecuencia. Asimismo, valoró positivamente las oportunidades de capacitación, pero señaló dificultades relacionadas con la programación de algunas de estas actividades.

En D3, la retroalimentación positiva adquirió una importancia particular. Debido a su menor trayectoria, las expresiones de reconocimiento fortalecían su confianza en el desempeño de sus funciones. Al mismo tiempo, identificó la mentoría como una alternativa que podría facilitar la incorporación y el desarrollo profesional de los docentes con menor experiencia. Así lo expresó: “Cuando alguien reconoce que estoy haciendo bien mi trabajo me da más confianza, especialmente porque todavía estoy adquiriendo experiencia”.

D4 mostró una percepción menos favorable del reconocimiento profesional. Desde su experiencia, los esfuerzos realizados no siempre alcanzaban suficiente visibilidad, y algunas actividades de formación parecían responder en mayor medida a requerimientos institucionales que a necesidades concretas del profesorado. En sus palabras: “Hay mucho trabajo que hacemos diariamente y que a veces pasa desapercibido; sería importante que ese esfuerzo también se reconozca”.

D5 manifestó una valoración más favorable del reconocimiento recibido, pero propuso ampliar las oportunidades de intercambio profesional y formación entre docentes.

Los hallazgos reflejan, de esta forma, que el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional adquirieron significados diferentes según la trayectoria y las

necesidades de cada participante. Mientras para algunos docentes resultó relevante una mayor visibilización del trabajo realizado, para otros adquirieron mayor importancia la retroalimentación, el acompañamiento o la pertinencia de las actividades de formación.

### Estrategias organizativas vinculadas con el bienestar docente

Al abordar las posibles acciones para fortalecer el bienestar docente, los participantes formularon propuestas relacionadas principalmente con la organización del trabajo, la distribución de responsabilidades, el acompañamiento, la comunicación, la participación y las relaciones profesionales.

D1 consideró prioritario mejorar la organización de las actividades, disminuir determinadas cargas administrativas y fortalecer las formas de reconocimiento hacia el trabajo del profesorado. Estas propuestas guardaron correspondencia con las principales dificultades identificadas en su experiencia cotidiana.

D2 hizo énfasis en una distribución más equilibrada de las responsabilidades y en una planificación institucional que evitara la concentración simultánea de múltiples actividades. En relación con ello señaló: “Una mejor planificación ayudaría a que no se concentren tantas actividades en las mismas fechas y permitiría trabajar con menos presión”.

Las propuestas de D3 estuvieron relacionadas principalmente con el acompañamiento profesional. Desde su experiencia, la implementación de mecanismos de mentoría para docentes con menor trayectoria y el fortalecimiento del trabajo colaborativo podrían facilitar los procesos de adaptación institucional. En este sentido expresó: “Sería muy útil que los docentes que recién ingresamos podamos contar con el acompañamiento de alguien con más experiencia”.

D4 priorizó aspectos vinculados con la comunicación, la participación y el reconocimiento profesional. Su planteamiento estuvo dirigido principalmente a ampliar las posibilidades de incorporar los criterios del profesorado en determinadas decisiones y favorecer una mayor valoración del trabajo desarrollado.

D5 destacó la conveniencia de proteger los tiempos destinados a la planificación, fortalecer la colaboración entre compañeros y procurar que determinadas responsabilidades no se extiendan continuamente hacia el tiempo personal. Como indicó: “Deberíamos procurar que el trabajo pueda cumplirse dentro del horario y que no tengamos que llevar continuamente responsabilidades a casa”.

Aunque las prioridades variaron entre los participantes, se identificaron puntos de coincidencia relacionados con la organización de las actividades, la necesidad de disponer de tiempos adecuados, la comunicación, el acompañamiento y la participación. Las propuestas no

se concentraron, por tanto, en una única medida, sino en diferentes dimensiones de la dinámica institucional que forman parte de la experiencia cotidiana del profesorado.

Los hallazgos permiten advertir que las condiciones en las que se organiza el trabajo tienen una incidencia relevante en la experiencia profesional del profesorado. Si bien los participantes destacaron positivamente el compañerismo, la cooperación entre colegas y la disposición de las autoridades para atender determinadas necesidades, también señalaron dificultades asociadas con la sobrecarga administrativa, la acumulación de actividades, la comunicación interna, la participación en la toma de decisiones y la valoración del desempeño. Esta combinación evidencia que la experiencia laboral no responde únicamente a factores personales, sino también a las características del entorno organizativo y a los apoyos disponibles para afrontar las exigencias propias de la profesión.

Uno de los aspectos más recurrentes fue la carga de trabajo. Los cinco perfiles hicieron referencia, con distinta intensidad, a la acumulación de tareas, elaboración de documentación, presión temporal y necesidad de utilizar parte del tiempo personal para completar determinadas responsabilidades. Este hallazgo guarda correspondencia con el metaanálisis de Li et al. (2025), basado en 58 estudios y 494 tamaños de efecto, en el que se determinó una asociación negativa entre las demandas laborales y el bienestar del profesorado, mientras que la disponibilidad de apoyos y condiciones favorables mostró una relación positiva. Nwoko et al. (2023) identificaron que la intensificación de las obligaciones profesionales y las cargas excesivas pueden afectar la conciliación entre la vida laboral y personal, además de disminuir la satisfacción con el ejercicio de la docencia.

Esta problemática parece depender de la manera en que estas son planificadas y distribuidas. La coincidencia de evaluaciones, informes, requerimientos pedagógicos y labores administrativas puede elevar la presión cuando existe poco margen para administrar los tiempos y prioridades. Para Morris et al. (2025) las consecuencias de las altas exigencias se intensifican cuando disminuye la capacidad del profesorado para gestionar su propio trabajo. Por consiguiente, la autonomía adquiere especial relevancia como elemento capaz de favorecer una respuesta más adecuada ante contextos de elevada exigencia profesional.

En contraste con las dificultades relacionadas con la carga laboral, el clima de convivencia fue uno de los componentes mejor valorados. Las relaciones respetuosas, el compañerismo y la cooperación fueron identificados como elementos que facilitan el desarrollo cotidiano de las actividades y ofrecen respaldo ante situaciones de presión. Esta tendencia coincide con Harrison et al. (2025) quienes encontraron una asociación significativa entre el clima escolar y el bienestar del profesorado,

particularmente a través de las relaciones interpersonales, la autonomía y la percepción de competencia. De esta manera, los vínculos positivos entre compañeros adquieren una función que trasciende la convivencia cotidiana, al constituirse en una fuente de apoyo frente a las exigencias del trabajo.

En cuanto al liderazgo directivo, predominó una apreciación favorable de la apertura al diálogo y de la disposición de las autoridades para atender inquietudes. Sin embargo, también se planteó la necesidad de ampliar los espacios de intervención del profesorado en determinadas decisiones y ofrecer mayor orientación a quienes poseen menor experiencia. Para Fidan (2025) a partir del análisis de 52.823 profesores de 17 jurisdicciones, identificó una relación positiva entre liderazgo pedagógico y bienestar subjetivo. El estudio señala, además, que dicha relación se encuentra mediada por factores como la confianza, la autonomía y la colaboración profesional.

Lo anterior permite distinguir entre la accesibilidad de los directivos y la participación efectiva en la gestión. La existencia de autoridades dispuestas a escuchar inquietudes no implica necesariamente que el profesorado intervenga de manera suficiente en decisiones relacionadas con sus responsabilidades o con la planificación académica. Por ello, la conducción institucional puede fortalecerse cuando el diálogo se acompaña de mecanismos que incorporen de manera efectiva los criterios y experiencias de quienes desarrollan directamente las actividades pedagógicas.

La comunicación interna presentó una situación similar. Los participantes reconocieron la existencia de canales para la transmisión de información, pero señalaron dificultades vinculadas con instrucciones comunicadas con poca anticipación, multiplicidad de mensajes o falta de precisión en determinados procedimientos. En estas condiciones, el problema se relaciona más con la oportunidad, claridad y coordinación de la información que con la ausencia de medios para transmitirla. Una disposición comunicada tardíamente puede exigir reorganizar actividades previamente planificadas y aumentar la presión sobre el tiempo disponible. Este comportamiento es compatible con el modelo de demandas y recursos laborales analizado por Li et al. (2025), según el cual una característica del entorno puede facilitar el desempeño o convertirse en una exigencia adicional dependiendo de cómo se gestione.

La valoración profesional constituye otra dimensión relevante. Las expresiones de reconocimiento identificadas se producen principalmente de manera informal, a través de comentarios positivos o retroalimentación directa, mientras algunos perfiles perciben escasos mecanismos sistemáticos para visibilizar logros y esfuerzos adicionales. La literatura señala que los apoyos laborales no se limitan a aspectos materiales, sino que comprenden también la retroalimentación, la confianza, la autonomía

y la valoración de las contribuciones realizadas. En consecuencia, reconocer el desempeño puede adquirir especial importancia cuando el ejercicio de la profesión implica responsabilidades numerosas o esfuerzos que exceden las actividades habituales.

En cuanto a la formación y al apoyo profesional, las respuestas también muestran diferencias. Las capacitaciones son valoradas cuando aportan algo útil para la práctica diaria, pero pierden sentido si aparecen en momentos de mucha carga o si se alejan de las necesidades reales del profesorado. Esto se nota con mayor claridad en el docente con menos experiencia, quien expresó una mayor necesidad de orientación durante su proceso de adaptación. En esa línea, Li et al. (2025) señalan que contar con apoyos adecuados facilita la respuesta frente a las exigencias del trabajo.

La utilidad de una capacitación depende, entonces, de cómo se integra en la dinámica institucional. Cuando responde a situaciones concretas y se desarrolla en un momento oportuno, puede convertirse en una oportunidad de crecimiento. Cuando se suma a una agenda ya saturada, termina percibiéndose como una carga más.

Avola et al. (2025) llegan a una idea semejante tras revisar 46 estudios sobre intervenciones dirigidas al bienestar docente y al burnout. Su análisis muestra que muchas propuestas se han concentrado en recursos personales, pero también destaca la importancia de trabajar sobre el entorno y la organización. Este punto coincide con lo observado en las entrevistas, donde varias de las dificultades señaladas dependen directamente de la forma en que se gestiona el trabajo dentro de la institución.

Desde esta mirada, el bienestar se relaciona con el equilibrio que existe entre lo que el puesto exige y las condiciones con las que cuenta el docente para responder. Li et al. (2025) explican esta relación a través del modelo de demandas y recursos laborales, que resulta útil para entender por qué una misma exigencia puede vivirse de manera distinta según el apoyo disponible.

La información recogida también muestra que la experiencia dentro de la institución combina aspectos favorables con otros que generan desgaste. Los docentes reconocen relaciones de cooperación, apertura al diálogo y oportunidades de formación, pero al mismo tiempo mencionan momentos de presión y dificultades de organización. Cefai et al. (2025) explican que la satisfacción profesional y el vínculo positivo con el trabajo pueden convivir con experiencias de estrés y cansancio.

A partir de ello, las acciones institucionales cobran mayor sentido cuando responden a la realidad cotidiana del profesorado y ayudan a ordenar mejor las exigencias del trabajo. Una gestión más clara, cercana y flexible puede ofrecer mejores condiciones para que los docentes desarrollen su labor con mayor estabilidad y respaldo.

De esta forma, se puede afirmar que los resultados encontrados guardan relación con la literatura reciente. La carga de trabajo aparece como una de las principales fuentes de tensión, mientras que el apoyo, la confianza, la posibilidad de participar y el acompañamiento profesional se muestran como elementos que favorecen una experiencia laboral más positiva.

## CONCLUSIONES

El estudio mostró que la manera en que se organiza la vida dentro de la institución influye directamente en cómo los docentes viven su trabajo. Entre los aspectos mejor valorados aparecen el apoyo entre compañeros, el trato respetuoso y la disposición de las autoridades para escuchar. En cambio, las mayores dificultades surgen cuando se acumulan responsabilidades y la gestión interna termina aumentando la presión cotidiana.

La forma en que se distribuyen y planifican las actividades merece especial atención. Cuando coinciden tareas pedagógicas y administrativas, parte del trabajo termina trasladándose fuera de la jornada habitual. Por ello, resulta necesario organizar las responsabilidades de una manera más equilibrada y acorde con el tiempo real disponible.

También se observa la importancia de dar mayor espacio a la voz del profesorado en decisiones que afectan su trabajo diario. Una comunicación más clara y oportuna ayudaría a organizar mejor las actividades y evitaría cambios de último momento que generan tensión innecesaria.

El reconocimiento al trabajo realizado es otro aspecto que puede fortalecerse. Aunque existen muestras de valoración, los docentes esperan que sus esfuerzos, aportes e iniciativas tengan mayor visibilidad. Una retroalimentación más equilibrada, que también destaque avances y logros, puede contribuir a que el trabajo realizado sea percibido como verdaderamente valorado.

En materia de desarrollo profesional, las acciones formativas adquieren mayor pertinencia cuando responden a necesidades concretas y se programan de acuerdo con las posibilidades reales del personal. El acompañamiento a quienes poseen menor trayectoria puede facilitar su adaptación a los procedimientos y dinámicas de la institución. Los espacios de intercambio entre colegas constituyen igualmente una alternativa para aprovechar la experiencia acumulada y favorecer el aprendizaje profesional compartido.

A partir de estos elementos, se concluye que las estrategias organizativas orientadas al fortalecimiento del bienestar deben articular distintas áreas de gestión y no limitarse a intervenciones aisladas. La planificación de las actividades, la distribución de funciones, la comunicación, la participación, el acompañamiento y la valoración profesional requieren actuar de forma complementaria.

Finalmente, una gestión educativa que considere las necesidades del profesorado debe procurar un equilibrio razonable entre las exigencias derivadas de la función y las condiciones disponibles para atenderlas. Esto permitiría consolidar un entorno de trabajo más organizado, participativo y colaborativo, favoreciendo tanto el desarrollo profesional como el funcionamiento general de la institución.

## REFERENCIAS

- Acosta-Servín, S., Veytia-Bucheli, M. G., & Cáceres-Mesa, M. L. (2025). *Innovar en la práctica docente. Desarrollo de competencias digitales en la Licenciatura*. Sophia Editions.
- Avola, P., Soini-Ikonen, T., Jyrkiäinen, A., & Pentikäinen, V. (2025). Interventions to teacher well-being and burnout: A scoping review. *Educational Psychology Review*, 37, Article 11. <https://doi.org/10.1007/s10648-025-09986-2>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Cefai, C., Galea, N., Spiteri, R., & Cavioni, V. (2025). From burnout to growth: The relationship between teachers' job satisfaction, wellbeing and mental health. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/fed-uc.2025.1708863>
- Collie, R. J., Shapka, J. D., Perry, N. E., & Martin, A. J. (2015). Teacher well-being: Exploring its components and a practice-oriented scale. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 33(8), 744–756. <https://doi.org/10.1177/0734282915587990>
- Corozo Palma, R. B., Hinostroza Carriel, E., & Feraud Cañizares, R. A. (2025). Actividades recreativas para fortalecer el clima laboral en el contexto escolar. *RIAF Revista Internacional de Actividad Física*, 3(1), 74–85. <https://doi.org/10.53591/riaf.v3i1.1705>
- Ecuador. Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial No. 449. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.PDF](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.PDF)
- Fidan, T. (2025). Organizational predictors of teachers' subjective well-being: Multinational evidence from PISA 2022 data. *SAGE Open*, 15(3), 1–19. <https://doi.org/10.1177/21582440251362956>
- Harrison, M. G., Wang, Y., Cheng, A. S., Tam, C. K. Y., Pan, Y.-L., & King, R. B. (2025). School climate and teacher wellbeing: The role of basic psychological need satisfaction in student- and school-related domains. *Teaching and Teacher Education*, 153, 104819. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104819>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

- Li, Y., Chen, J., Lu, J., & Wang, X. (2025). A meta-analysis of teacher well-being: A job demands and resources perspective. *Educational Research Review*, 49, 100719. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2025.100719>
- Molina Vicuña, G. del P., Molina Vicuña, B. E., Romero Saldarriaga, M. A., & Gualpa Sarmiento, C. M. (2025). Modelo de liderazgo transformacional como estrategia para optimizar el clima laboral en docentes de instituciones educativas. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 29(Especial), 80–91. <https://doi.org/10.47460/uct.v29ispecial.879>
- Morris, R. W., Kim, L. E., Milton, A., & Glozier, N. (2025). The growing effect of job demands on teacher mental health: Results from a longitudinal national household panel survey. *BMC Public Health*, 25, 810. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-22372-5>
- Nwoko, J. C., Emeto, T. I., Malau-Aduli, A. E. O., & Malau-Aduli, B. S. (2023). A systematic review of the factors that influence teachers' occupational wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(12), Article 6070. <https://doi.org/10.3390/ijerph20126070>
- Pacheco Barros, M. C., Guzmán Murillo, H. J., & Torres Ortega, J. M. (2026). Bienestar docente en América Latina: Análisis multidimensional, factores protectores y riesgos, y propuestas para políticas educativas integradas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(2), 837–857. <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5674>
- Pulla-Coronel, J. L., Palacios-Arias, P. G., & Castillo-Montúfar, C. (2024). Relación entre gestión de liderazgo y clima laboral en una institución educativa. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 12(2), 69–78. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v12i2.758>
- Samaniego-Benavides, A. G., Menéndez Menéndez, L., Rodríguez Fernández, C., & González Melgar, C. (2025). Clima laboral docente en edusistemas educativos: Un factor estratégico para el bienestar, la autoeficacia y la calidad educativa. *Riaices*, 7(2), 25–29. <https://doi.org/10.17811/ria.7.2.2025.25-29>
- Sojos Tubay, A. M., Cachupud Morocho, L. A., & Zhaqui Quinde, B. Y. (2025). Clima laboral docente: La importancia de fomentar habilidades blandas. *Revista InveCom*, 5(3), 1–6. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14549201>
- Viac, C., & Fraser, P. (2020). *Teachers' well-being: A framework for data collection and analysis* (OECD Education Working Papers No. 213). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c36fc9d3-en>

## ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista semiestructurada sobre bienestar docente y estrategias organizativas institucionales.

**Instrumento de referencia:** Teacher Well-Being Scale (TWBS), desarrollada y validada por Collie, Shapka, Perry y Martin (2015).

**Objetivo del instrumento:** Recopilar información sobre la percepción del profesorado respecto de las condiciones organizativas de la institución educativa y su relación con el bienestar docente.

**Tipode instrumento:** Guía de entrevista semiestructurada.

La guía fue estructurada tomando como referencia las dimensiones de bienestar laboral propuestas en la Teacher Well-Being Scale de Collie et al. (2015), particularmente aquellas relacionadas con la carga laboral y el bienestar organizacional. Estas dimensiones fueron complementadas con aspectos vinculados con liderazgo directivo, comunicación, participación, reconocimiento y acompañamiento profesional, de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación.

### Dimensión 1. Bienestar y experiencia laboral

1. ¿Cómo describiría su bienestar general dentro de la institución educativa?
2. ¿Qué aspectos de su trabajo considera que contribuyen de manera positiva a su bienestar?
3. ¿Qué situaciones relacionadas con su actividad profesional considera que generan mayor presión o desgaste?

### Dimensión 2. Organización y carga de trabajo

4. ¿Cómo considera que se distribuyen las actividades y responsabilidades entre los docentes?
5. ¿De qué manera la carga administrativa y pedagógica influye en la organización de su jornada laboral?
6. ¿Considera que dispone del tiempo suficiente para cumplir sus responsabilidades dentro de la jornada de trabajo? Explique su respuesta.

### Dimensión 3. Liderazgo y apoyo institucional

7. ¿Cómo describiría el apoyo que recibe de las autoridades cuando enfrenta alguna dificultad relacionada con su trabajo?
8. ¿Considera que las autoridades toman en cuenta las necesidades y opiniones de los docentes? ¿De qué manera?

### Dimensión 4. Comunicación y participación

9. ¿Cómo valora la comunicación entre las autoridades y el personal docente?
10. ¿Considera que las disposiciones y actividades institucionales son comunicadas con suficiente

claridad y anticipación? (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

11. ¿Qué posibilidades tienen los docentes de participar en las decisiones relacionadas con la organización del trabajo y las actividades académicas?

### Dimensión 5. Clima institucional y relaciones profesionales

12. ¿Cómo describiría las relaciones entre los docentes de la institución?
13. ¿Existe colaboración y apoyo entre compañeros cuando se presentan dificultades laborales o pedagógicas?
14. ¿Considera que el ambiente institucional favorece el desarrollo de su actividad profesional? ¿Por qué?

### Dimensión 6. Reconocimiento y desarrollo profesional

15. ¿Considera que su trabajo y esfuerzo profesional son reconocidos dentro de la institución?
16. ¿Qué tipo de reconocimiento considera importante para fortalecer la motivación del profesorado?
17. ¿Las actividades de capacitación y desarrollo profesional responden a las necesidades que encuentra en su práctica docente?
18. ¿Considera que los docentes con menor experiencia reciben suficiente acompañamiento durante su incorporación a la institución?

### Dimensión 7. Estrategias para el fortalecimiento del bienestar

19. ¿Cuáles aspectos de la organización institucional considera que deberían mantenerse porque favorecen el bienestar del profesorado?
20. ¿Qué cambios considera necesarios para mejorar las condiciones en las que los docentes desarrollan su trabajo?
21. ¿Qué estrategias podría implementar la institución para fortalecer el bienestar de sus docentes?

### Conflictos de interés:

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Contribución de los autores:

Gabriela Paola Lahuathe-Alarcón, Nataly Cristina Sánchez-Bonilla, Eduardo Leonel Alvarado-Pico, Rodrigo Daniel Miño-Rodríguez, Ximena Elizabeth Salazar-Estévez: Concepción y diseño del estudio, adquisición de datos, análisis e interpretación, redacción del manuscrito, revisión crítica del contenido, análisis estadístico, supervisión general del estudio.

**Declaración ética:**

El estudio se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica. La participación de los sujetos fue voluntaria y se obtuvo el consentimiento informado de los participantes. Se garantizó la confidencialidad, el anonimato y el respeto a los derechos de poblaciones consideradas vulnerables.