

El Departamento de Talento Humano y su Incidencia en el Clima Laboral de la Unidad Educativa “Tres de Diciembre” en el año lectivo 2023-2024 del cantón Quito, Parroquia de Checa

The Human Talent Department and Its Impact on the Work Climate of the “Tres de Diciembre” Educational Unit during the 2023–2024 Academic Year in the Canton of Quito, Checa Parish

Gabriel Alejandro Cambisaca Cambisaca

Unidad Educativa “El Pan”. Ecuador.

 <https://orcid.org/0009-0003-0641-1193>; gabriel.cambisaca@docentes.educacion.edu.ec

Juan Carlos Chicaiza Maisincho

Unidad Educativa Yaruquí. Ecuador.

 <https://orcid.org/0009-0006-9944-2942> / juanchicaizam@gmail.com

Elías Hernando Chulde Zhirve

Escuela de Educación Básica Valencia Herrera. Ecuador.

 <https://orcid.org/0009-0001-1005-6468> / elias.chulde@docentes.educacion.edu.ec

Nelly Rocío Rosero Chulde

Unidad Educativa “Tres de Diciembre”. Ecuador.

 <https://orcid.org/0009-0008-3673-2592> / nellyrosero_2009@hotmail.com

¹Autor de correspondencia: gabriel.cambisaca@docentes.educacion.edu.ec



© de los autores

Recibido: 20/09/2025

Aceptado: 15/11/2025

Publicado: 05/01/2026

Cita recomendada: Cambisaca Cambisaca, G., Chicaiza Maisincho, J., Chulde Zhirve, E. y Rosero Chulde, N. (2026). El Departamento de Talento Humano y su Incidencia en el Clima Laboral de la Unidad Educativa “Tres de Diciembre” en el año lectivo 2023-2024 del cantón Quito, Parroquia de Checa. *Arcanum*, 4(6), 1-12. <https://doi.org/10.53877/3z60e187>

Resumen

El presente artículo analiza la incidencia del Departamento de Talento Humano en el clima laboral de una institución educativa del cantón Quito durante el año lectivo 2023–2024. El estudio parte del reconocimiento de que las prácticas de gestión del talento humano influyen directamente en la motivación, el desempeño docente y la convivencia institucional. A partir de un diagnóstico organizacional, se identificaron debilidades asociadas a la

comunicación interna, el liderazgo, la gestión de conflictos y los procesos de reconocimiento profesional. La investigación adopta un enfoque mixto que integra técnicas cualitativas y cuantitativas, permitiendo comprender las percepciones de autoridades, docentes, estudiantes y familias sobre el clima laboral. Los resultados evidencian que una gestión del talento humano poco estructurada impacta negativamente en el ambiente institucional, generando tensiones, desmotivación y resistencia al cambio. Como respuesta, se plantea una propuesta de mejora basada en prácticas restaurativas y estrategias de fortalecimiento organizacional, orientadas a promover relaciones laborales más equitativas, participativas y saludables. El estudio aporta elementos relevantes para la reflexión sobre la gestión educativa y la construcción de climas laborales favorables en contextos escolares.

Palabras clave: gestión del talento humano, clima laboral, gestión educativa.

Abstract

This article analyzes the impact of the Human Talent Department on the work climate of an educational institution located in the canton of Quito during the 2023–2024 academic year. The study is based on the understanding that human talent management practices directly influence motivation, teaching performance, and institutional coexistence. Through an organizational diagnosis, weaknesses related to internal communication, leadership, conflict management, and professional recognition processes were identified. A mixed methodological approach was applied, combining qualitative and quantitative techniques to explore the perceptions of administrators, teachers, students, and families regarding the work climate. The results reveal that insufficiently structured human talent management negatively affects the institutional environment, generating tension, demotivation, and resistance to change. In response, an improvement proposal grounded in restorative practices and organizational strengthening strategies is presented, aimed at fostering more equitable, participatory, and healthy work relationships. The findings contribute to the discussion on educational management and the construction of positive work climates in school contexts.

Keywords: human talent management, work climate, educational management.

Introducción

El clima laboral en las instituciones educativas constituye un elemento determinante para el adecuado desarrollo de los procesos pedagógicos, administrativos y relacionales que se generan en la vida escolar. Más allá de la infraestructura o de los recursos materiales disponibles, el ambiente de trabajo influye directamente en la motivación del personal, en la calidad de las interacciones y en el compromiso con los objetivos institucionales. En este sentido, la gestión del talento humano se posiciona como un eje estratégico para garantizar entornos laborales saludables, colaborativos y orientados a la mejora continua.

En el contexto educativo latinoamericano, la gestión del talento humano ha sido tradicionalmente abordada desde una perspectiva administrativa, centrada en el cumplimiento de normas, horarios y funciones. Sin embargo, esta visión resulta limitada frente a las demandas actuales de las instituciones educativas, que requieren modelos de gestión más humanos, participativos y sensibles a las dinámicas emocionales y sociales de sus comunidades. La falta de atención a estos aspectos suele derivar en climas laborales tensos, caracterizados por conflictos interpersonales, desmotivación y resistencia al cambio. Diversos estudios señalan que un clima laboral negativo impacta no solo en el bienestar del personal docente y administrativo, sino también en el rendimiento académico de los

estudiantes y en la percepción que las familias tienen de la institución. Las relaciones laborales deterioradas generan desgaste emocional, disminuyen el sentido de pertenencia y afectan la calidad de los procesos educativos. Por ello, la gestión del talento humano adquiere un rol fundamental en la prevención de conflictos y en la promoción de relaciones basadas en el respeto, la comunicación y la corresponsabilidad.

En el ámbito escolar, el Departamento de Talento Humano cumple una función clave como mediador entre las políticas institucionales y las necesidades de las personas que conforman la comunidad educativa. Su accionar incide en aspectos como la selección de personal, la evaluación del desempeño, el reconocimiento profesional y la gestión de conflictos. Cuando estos procesos no se desarrollan de manera clara y equitativa, se generan percepciones de injusticia y desigualdad que afectan el clima laboral y la convivencia institucional.

La institución educativa objeto de este estudio presenta una realidad que refleja estas tensiones. Se evidencian dificultades relacionadas con la comunicación interna, el liderazgo, la resolución de conflictos y la gestión emocional del personal. Estas situaciones han generado un ambiente laboral marcado por la desmotivación y el distanciamiento entre los distintos actores educativos, lo que pone en riesgo la cohesión institucional y la calidad del servicio educativo ofrecido a la comunidad.

Frente a este escenario, se vuelve necesario analizar de manera sistemática el rol del Departamento de Talento Humano y su incidencia en el clima laboral. Comprender cómo se perciben las prácticas de gestión, cuáles son las principales fuentes de conflicto y qué estrategias pueden contribuir a mejorar el ambiente institucional permite diseñar propuestas de intervención más pertinentes y contextualizadas. En este proceso, resulta fundamental considerar las voces de docentes, autoridades, estudiantes y familias, reconociendo que el clima laboral es una construcción colectiva.

En los últimos años, han cobrado relevancia enfoques alternativos de gestión organizacional que priorizan el bienestar, la participación y la justicia relacional. Entre ellos, las prácticas restaurativas emergen como una estrategia valiosa para la gestión de conflictos y la reconstrucción de vínculos en contextos educativos. Estas prácticas promueven el diálogo, la corresponsabilidad y la reparación del daño, favoreciendo climas laborales más empáticos y colaborativos.

Desde esta perspectiva, el presente artículo tiene como objetivo general analizar la incidencia del Departamento de Talento Humano en el clima laboral de una institución educativa del cantón Quito durante el año lectivo 2023–2024, con el propósito de identificar debilidades en los procesos de gestión y proponer estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de las relaciones laborales. De manera complementaria, se busca comprender las percepciones de los distintos actores educativos respecto al ambiente institucional y a las prácticas de gestión existentes.

La relevancia de este estudio radica en la necesidad de repensar la gestión del talento humano en las instituciones educativas desde un enfoque más integral y humano. Analizar el clima laboral no implica únicamente identificar problemas, sino también reconocer oportunidades para fortalecer la convivencia, mejorar el desempeño profesional y construir comunidades educativas más cohesionadas. En este sentido, el artículo pretende aportar reflexiones y evidencias que puedan ser útiles para otras instituciones educativas que enfrentan desafíos similares.

En síntesis, abordar el clima laboral desde la gestión del talento humano supone reconocer que las personas son el principal recurso de las instituciones educativas. Cuidar el bienestar, la comunicación y las relaciones interpersonales no es un aspecto secundario, sino una condición indispensable para garantizar una educación de calidad. A partir de esta premisa, el presente estudio se orienta a contribuir al fortalecimiento de prácticas de gestión más justas, participativas y restaurativas en el ámbito educativo.

Gestión del talento humano en instituciones educativas

La gestión del talento humano en el ámbito educativo se ha desplazado, poco a poco, desde una mirada administrativa centrada en trámites y control, hacia una comprensión más estratégica que reconoce a las personas como el núcleo del sentido institucional. En una escuela, el talento humano no se limita a “recursos” que se asignan a funciones, sino a trayectorias profesionales, emociones, vínculos, expectativas y saberes pedagógicos que sostienen la experiencia educativa cotidiana. Cuando esta gestión se reduce a lo operativo, suele aparecer una sensación de desgaste, de invisibilidad del trabajo docente y de poca coherencia entre lo que se exige y lo que se acompaña.

En instituciones escolares, el área o departamento responsable del talento humano influye en el modo en que se construyen relaciones laborales y en cómo se resuelven tensiones. No solo incide en procesos de selección, inducción o evaluación, también en la comunicación interna, en el reconocimiento del desempeño, en la mediación de conflictos y en la posibilidad real de cuidar el bienestar laboral. Cuando estos procesos son claros, oportunos y percibidos como justos, se fortalece el sentido de pertenencia. Cuando se viven como arbitrarios o lejanos, se instala la desconfianza y la motivación se vuelve frágil.

En este punto, el liderazgo escolar aparece como un puente inevitable entre gestión y clima. El liderazgo no se sostiene únicamente en la figura directiva, se expresa en prácticas institucionales que habilitan participación, construyen acuerdos y sostienen decisiones con un horizonte pedagógico. En América Latina, se ha insistido en que el liderazgo orientado a la mejora escolar requiere condiciones organizacionales que permitan colaboración profesional y aprendizaje institucional. Eso demanda una gestión del talento humano que no funcione como oficina aislada, sino como engranaje de la vida escolar (Bolívar, 2021).

La gestión del talento humano, además, se vincula con la capacidad de una institución para reconocer y movilizar el conocimiento profesional que ya existe en su interior. En la escuela, gran parte del conocimiento es tácito, nace de la experiencia docente, de la práctica situada y de soluciones construidas en el aula. Cuando la organización no crea espacios para compartir ese conocimiento, se pierde continuidad y se repiten errores. En cambio, cuando se promueven comunidades profesionales de aprendizaje, se fortalece la mejora pedagógica y la identidad colectiva. Este enfoque ha sido trabajado en clave de desarrollo profesional docente como un proceso continuo, social y colaborativo, no como cursos aislados sin conexión con los desafíos del contexto (Vaillant & Marcelo, 2021).

Desde una perspectiva más organizacional, la gestión del talento humano también se relaciona con políticas internas de motivación y reconocimiento. En escuelas con alta carga emocional y demandas múltiples, el reconocimiento importa, no como premio simbólico vacío, sino como práctica de justicia organizacional. Reconocer implica visibilizar esfuerzos, retroalimentar con criterios claros, promover oportunidades de crecimiento y sostener el sentido del trabajo en equipo. Cuando la institución no cuida esos gestos, se produce un tipo de cansancio que no siempre se dice, pero se nota en la convivencia diaria.

En contextos escolares, la evaluación del desempeño suele ser un terreno sensible. Si se percibe como control punitivo, alimenta defensas. Si se construye como retroalimentación para mejorar, puede fortalecer la profesionalidad y el compromiso. Las instituciones que logran avanzar en este punto suelen sostener criterios explícitos, procedimientos transparentes y acompañamiento formativo. A nivel de gestión educativa, se ha subrayado que la calidad institucional se fortalece cuando la dirección y la gestión se orientan a procesos, no solo a resultados inmediatos, y cuando se construyen condiciones de trabajo que permitan enseñar y aprender mejor (Murillo & Krichesky, 2019).

Por otro lado, el talento humano en educación no puede separarse de la gestión de conflictos. Los conflictos son parte natural de cualquier organización, pero en la escuela

tienen un impacto particular, porque atraviesan relaciones profesionales y, al mismo tiempo, el mensaje formativo que se transmite a estudiantes y familias. Si el departamento o área encargada del talento humano no cuenta con protocolos claros, habilidades de mediación y enfoque preventivo, los conflictos se cronifican. En cambio, cuando se aborda el conflicto como oportunidad de aprendizaje institucional, se abre espacio para recomponer vínculos y fortalecer el sentido de comunidad.

En Ecuador, el enfoque restaurativo se ha impulsado como alternativa para prevenir y gestionar conflictos en ámbitos educativos, priorizando el diálogo, la corresponsabilidad y la reparación. Estos planteamientos resaltan que la convivencia se construye con prácticas sostenidas, no con sanciones aisladas. El material de formación sobre círculos restaurativos propone trabajar la disciplina escolar desde una lógica relacional, con herramientas como comunicación no violenta y educación emocional, lo que resulta coherente con una gestión del talento humano que busca cuidar el clima institucional (Ministerio de Educación del Ecuador, 2018). En la misma línea, el propio Ministerio ha difundido orientaciones sobre prácticas restaurativas como estrategia para fortalecer comunidad y gestionar conflictos atendiendo sus causas (Ministerio de Educación del Ecuador, s. f.).

Así, la gestión del talento humano en instituciones educativas se entiende mejor cuando se la mira como un sistema de prácticas que sostienen la vida profesional diaria. Selección, acompañamiento, formación, reconocimiento, comunicación y resolución de conflictos se conectan. Cuando una de estas piezas falla, el clima laboral lo refleja rápidamente. Y cuando se fortalecen, la escuela respira distinto, incluso en contextos difíciles.

Clima laboral en el contexto escolar

El clima laboral puede comprenderse como la percepción compartida que tienen los miembros de una organización sobre el ambiente de trabajo, las relaciones, las reglas explícitas e implícitas, y la manera en que se toman decisiones. En la escuela, el clima laboral se expresa en lo cotidiano, en la sala de profesores, en la coordinación interna, en el tono de las conversaciones y en la forma en que se tramitan desacuerdos. No es un concepto abstracto. Se siente. Y cuando se deteriora, se vuelve visible en señales pequeñas: silencio, rumores, fragmentación, cansancio, ironías repetidas, rotación de responsabilidades, desconfianza.

En instituciones educativas, el clima laboral se relaciona con la salud ocupacional docente, la estabilidad emocional y el desempeño profesional. No se trata de afirmar que el clima lo explica todo, pero sí de reconocer que el trabajo educativo se realiza con personas, y que esas personas necesitan condiciones relacionales y organizacionales mínimas para sostener su tarea. Cuando el clima es adverso, aumenta el estrés y se debilita la cooperación. Cuando es favorable, se potencia la capacidad institucional de aprender y mejorar.

En estudios recientes desarrollados en contextos escolares de la región, se observa que el clima laboral se asocia de manera significativa con el desempeño docente, lo cual reafirma que la calidad educativa también se juega en la calidad de las relaciones internas. Investigaciones publicadas en 2024 reportan correlaciones positivas entre clima laboral y desempeño docente, destacando que la percepción del ambiente institucional influye en la práctica profesional y en la disposición para participar en procesos de mejora (Polo del Conocimiento, 2024). En la misma línea, estudios sobre clima organizacional y desempeño docente en instituciones educativas de América Latina señalan que dimensiones como comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales son especialmente sensibles (Leiva, 2024).

El clima laboral no es homogéneo. Puede ser positivo para algunos grupos y negativo para otros, dependiendo de cómo se distribuye la información, cómo se reconocen los aportes y cómo se gestiona el poder institucional. Por eso, al analizar clima laboral, no basta

con preguntar si “están bien” o “están mal”. Se requiere mirar dimensiones concretas: comunicación interna, liderazgo, justicia organizacional, trabajo colaborativo, autonomía, gestión de conflictos y reconocimiento. En contextos escolares, estas dimensiones suelen estar atravesadas por tensiones entre exigencias administrativas y necesidades pedagógicas, lo que genera un tipo de presión que se acumula si no se gestiona con cuidado.

En el caso del clima laboral docente, una fuente frecuente de malestar se vincula con la falta de claridad en roles y procesos. Cuando las decisiones son percibidas como improvisadas, o cuando los cambios se anuncian sin diálogo, aparece la sensación de desorden y de poca conducción. Esto no solo afecta la motivación, también erosiona la confianza institucional, que es un componente esencial del clima. Sin confianza, las personas se protegen. Y cuando se protegen, cooperan menos.

También existe un componente emocional importante. La escuela es un espacio con alta demanda afectiva. Docentes y personal administrativo sostienen, además de tareas técnicas, múltiples interacciones humanas que implican escuchar, contención y regulación emocional. Si el clima laboral no ofrece apoyo, el desgaste se intensifica. Por eso, los enfoques contemporáneos de convivencia y bienestar institucional han insistido en la necesidad de promover prácticas que fortalezcan la comunidad, no solo la disciplina. En la región, revisiones y reflexiones sobre convivencia escolar han destacado la relevancia de estrategias que desarrollen habilidades socioemocionales y participación para prevenir conflictos y construir entornos seguros (Zapata et al., 2023).

El enfoque restaurativo, aunque suele asociarse a convivencia estudiantil, tiene implicaciones directas para el clima laboral. Cuando una institución incorpora prácticas restaurativas, no solo gestiona conflictos, también transforma su cultura relacional. El diálogo guiado, la escucha activa y la búsqueda de reparación permiten reducir escaladas de tensión y prevenir climas laborales tóxicos. Estudios en español han analizado cómo las prácticas restaurativas contribuyen al abordaje de conflictos y a la mejora del entorno escolar, subrayando la importancia del rol docente, de estudiantes y de familias en procesos de resolución y reparación (Peñaranda, 2022). En Ecuador, investigaciones han evaluado impactos de prácticas restaurativas en el entorno escolar y el bienestar emocional, aportando evidencia regional para comprender su potencial (Quinatoa, 2023).

Cuando el clima laboral se fortalece, la escuela gana capacidad para sostener procesos de innovación. Innovar exige confianza, porque implica probar, equivocarse, ajustar. En climas laborales deteriorados, la innovación se vive como amenaza o como carga extra. En climas saludables, la innovación se vive como posibilidad. Por eso, el clima no es un “tema blando”. Es una condición para la mejora.

Metodología

La presente investigación adopta un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos con el propósito de comprender la incidencia del Departamento de Talento Humano en el clima laboral de una institución educativa en Quito durante el periodo 2023–2024. Esta elección metodológica permite no solo describir fenómenos perceptibles mediante datos estadísticos, sino también interpretar experiencias, significados y perspectivas de los actores educativos de forma contextualizada. El enfoque mixto resulta pertinente cuando se busca una comprensión amplia y profunda de realidades complejas como el clima laboral, que involucra variables objetivas y subjetivas al mismo tiempo (Creswell & Plano Clark, 2018).

El diseño de investigación comprende tres etapas: recolección de datos, análisis e integración de resultados. En la primera etapa, se combinan instrumentos cuantitativos y cualitativos para captar tanto la percepción general del clima laboral como las experiencias

vividas por los miembros de la comunidad educativa. Esta triangulación metodológica aporta robustez a los hallazgos, al permitir contrastar tendencias con narrativas explicativas.

Para captar las percepciones cuantitativas sobre el clima laboral, se aplicó una encuesta estructurada dirigida a personal docente, administrativo y directivo. El cuestionario incluyó ítems relacionados con dimensiones clave del clima organizacional, tales como comunicación interna, liderazgo, relaciones interpersonales, reconocimiento profesional y gestión de conflictos. Las respuestas se recogieron en una escala Likert de cinco puntos, lo cual facilitó la cuantificación de las percepciones y permitió identificar tendencias generales en la percepción del clima institucional.

En paralelo, se llevó a cabo un análisis cualitativo para profundizar en las experiencias y sentidos que los participantes atribuyen a la gestión del talento humano y su impacto en el clima laboral. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas con representantes de los distintos grupos participantes. Las entrevistas se diseñaron para explorar temas emergentes, como la percepción de justicia organizacional, la calidad de las relaciones interpersonales, los mecanismos de resolución de conflictos y las expectativas respecto al rol del Departamento de Talento Humano.

Adicionalmente, se generaron grupos focales con docentes y personal administrativo para propiciar un espacio de diálogo colectivo donde se identificarán patrones comunes, tensiones compartidas y propuestas de mejora desde la misma comunidad educativa. Los grupos focales permitieron observar no solo lo que los participantes expresan individualmente, sino cómo interactúan en torno a temas sensibles del clima laboral.

La recolección de datos se complementó con la revisión documental de registros institucionales relacionados con procesos de gestión de talento humano, tales como políticas internas, actas de reuniones, formatos de evaluación de desempeño y registros de atención de conflictos laborales. Esta revisión documental aportó una perspectiva contextual que enriqueció el análisis y facilitó contrastar percepciones con prácticas explícitas.

Una vez recolectados los datos, la etapa de análisis cuantitativo se centró en describir y comparar las respuestas del cuestionario. Se emplearon estadísticas descriptivas para identificar tendencias centrales, dispersión y diferencias entre subgrupos de participantes. Los resultados cuantitativos ofrecieron una primera aproximación a cómo se percibe el clima laboral en sus distintas dimensiones, permitiendo establecer correlaciones preliminares entre la percepción de la gestión del talento humano y el clima institucional.

El análisis cualitativo, por su parte, se basó en un proceso sistemático de codificación temática. Los datos recogidos en entrevistas y grupos focales se organizaron en categorías emergentes vinculadas a los ejes centrales del estudio: comunicación, liderazgo, conflicto, reconocimiento y participación. Este proceso permitió identificar no solo qué aspectos impactan el clima laboral, sino cómo los participantes los experimentan y les dan significado en su cotidiano institucional.

La integración de los resultados cuantitativos y cualitativos se realizó mediante triangulación metodológica. Este procedimiento posibilitó construir una comprensión más rica del fenómeno estudiado al contrastar tendencias generales con narrativas específicas. Por ejemplo, una percepción de baja comunicación interna reflejada en los datos cuantitativos fue enriquecida con testimonios cualitativos que describen situaciones concretas de malentendidos, falta de retroalimentación y experiencias de exclusión informativa.

La población objeto de estudio incluyó a todos los docentes, personal administrativo y directivo de la institución, así como a representantes de familias y estudiantes seleccionados mediante muestreo intencional, con el fin de asegurar diversidad de perspectivas. La participación fue voluntaria y se garantizó la confidencialidad de la

información, respetando principios éticos de investigación y protección de datos personales.

Además, se garantizó el rigor metodológico mediante la validación de los instrumentos. La encuesta fue revisada por expertos en clima laboral y gestión educativa para asegurar la pertinencia de los ítems. Las entrevistas y grupos focales se pilotearon para ajustar la guía de preguntas a fin de obtener información clara y relevante.

Finalmente, la fase de integración incluyó la elaboración de matrices que relacionan dimensiones del clima laboral con prácticas de gestión del talento humano, así como la identificación de áreas de mejora. Este proceso no solo permitió describir la situación actual sino también delinear propuestas de intervención basadas en evidencia, orientadas a fortalecer las relaciones laborales y promover un clima institucional más favorable.

La metodología mixta adoptada en este estudio permitió una comprensión amplia y profunda del impacto de la gestión del talento humano en el clima laboral. Al combinar datos cuantitativos con narrativas cualitativas y revisión documental, se logró una visión holística del fenómeno, aportando tanto medidas descriptivas como interpretaciones contextuales que enriquecen el análisis y fundamentan las propuestas de mejora organizacional.

Resultados

Los resultados se presentan a partir del análisis integrado de los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos durante el proceso investigativo, con el objetivo de evidenciar la incidencia de la gestión del talento humano en el clima laboral de la institución educativa estudiada. El análisis se organiza por dimensiones, coherentes con las variables del estudio, permitiendo una lectura clara y directa de los hallazgos.

De manera general, los resultados muestran que el clima laboral de la institución se percibe como medianamente favorable, con presencia de tensiones recurrentes asociadas a la comunicación interna, el liderazgo y la gestión de conflictos. Estas percepciones se relacionan directamente con las prácticas desarrolladas por el Departamento de Talento Humano, particularmente en lo referente al acompañamiento, reconocimiento y resolución de problemáticas laborales.

A nivel cuantitativo, los datos evidencian diferencias significativas entre dimensiones del clima laboral, mientras que el análisis cualitativo permite comprender cómo estas percepciones se construyen a partir de experiencias cotidianas vividas por los actores educativos.

Resultados del diagnóstico del clima laboral

Los resultados de la encuesta aplicada al personal docente y administrativo permiten identificar el nivel de percepción del clima laboral en distintas dimensiones clave.

Tabla

Percepción general del clima laboral

Dimensión evaluada	Nivel de percepción predominante
Comunicación interna	Media
Liderazgo institucional	Media-baja
Relaciones interpersonales	Media
Reconocimiento profesional	Baja
Gestión de conflictos	Media-baja
Satisfacción laboral general	Media

Los datos reflejan que las dimensiones con mayor fragilidad corresponden al reconocimiento profesional y a la gestión de conflictos. Los participantes manifestaron sentir que sus esfuerzos no siempre son valorados de manera explícita y que los conflictos, cuando emergen, no siempre se abordan de forma oportuna ni con criterios restaurativos.

Resultados sobre la gestión del talento humano

En relación con la gestión del talento humano, los resultados indican que existe una percepción de cumplimiento administrativo, pero con debilidades en el acompañamiento humano y relacional.

Tabla

Percepción de la gestión del talento humano

Aspecto evaluado	Nivel percibido
Claridad de funciones	Media
Procesos de evaluación del desempeño	Media
Comunicación desde Talento Humano	Media-baja
Apoyo emocional y acompañamiento	Baja
Mediación de conflictos laborales	Media-baja

Desde el análisis cualitativo, los participantes señalaron que el Departamento de Talento Humano cumple adecuadamente funciones administrativas, pero se percibe distante en situaciones de conflicto o malestar emocional. Esta percepción refuerza la idea de una gestión centrada en procedimientos más que en personas, lo cual impacta directamente en el clima laboral.

Resultados sobre liderazgo y relaciones laborales

Los hallazgos muestran que el liderazgo institucional influye de manera directa en la percepción del clima laboral. Cuando las decisiones se comunican sin diálogo previo, se generan tensiones que afectan las relaciones laborales.

Tabla

Percepción del liderazgo institucional

Aspecto	Nivel de valoración	Situación percibida actual
Conocimiento sobre prácticas restaurativas	Bajo	Media
Interés en capacitación restaurativa	Alto	Media
Disposición al diálogo	Alta	Media
Percepción de mejora potencial del clima laboral	Alta	Media-baja

Los testimonios cualitativos revelan que el personal valora los espacios de diálogo cuando estos se generan, pero percibe que no son sistemáticos. Se evidenció una demanda explícita de mayor escucha activa y de prácticas de liderazgo más cercanas y empáticas.

Resultados sobre convivencia y prácticas restaurativas

El diagnóstico institucional evidenció que los conflictos forman parte de la dinámica cotidiana, especialmente en contextos de alta carga laboral y presión administrativa. No obstante, los actores educativos reconocen el potencial de las prácticas restaurativas como estrategia para mejorar el clima laboral.

Tabla

Percepción sobre prácticas restaurativas y clima laboral

Aspecto	Nivel de valoración
Conocimiento sobre prácticas restaurativas	Bajo
Interés en capacitación restaurativa	Alto
Disposición al diálogo	Alta
Percepción de mejora potencial del clima laboral	Alta

Estos resultados muestran una apertura significativa hacia enfoques restaurativos, lo cual constituye una oportunidad institucional. Los participantes expresaron que contar con herramientas para el diálogo y la resolución pacífica de conflictos podría reducir tensiones y fortalecer la convivencia laboral.

De forma integrada, los resultados permiten afirmar que la gestión del talento humano incide de manera directa en el clima laboral de la institución educativa. Las debilidades identificadas en comunicación, reconocimiento y mediación de conflictos se reflejan en percepciones de insatisfacción y desgaste emocional. Al mismo tiempo, se evidencia un alto interés por fortalecer estas áreas mediante estrategias más humanas, participativas y restaurativas.

Los hallazgos confirman la necesidad de transitar hacia una gestión del talento humano que no se limite a lo administrativo, sino que incorpore el acompañamiento emocional, la escucha activa y la resolución dialógica de conflictos como pilares para la construcción de un clima laboral más saludable.

Discusión

Los resultados confirman que el clima laboral no se explica solo por “ambiente” o “personalidades”, sino por prácticas institucionales concretas que se repiten y se vuelven cultura. En este caso, la percepción de un clima medianamente favorable, pero con focos de tensión en comunicación, liderazgo y gestión de conflictos, se entiende mejor cuando se observa el peso que tiene la gestión del talento humano en la organización cotidiana. Cuando el talento humano se vive como un área principalmente administrativa, se cubren procesos formales, pero queda un vacío en acompañamiento, mediación y reconocimiento. Ese vacío, aunque parezca pequeño, termina afectando la confianza y la cohesión interna.

En instituciones educativas, el talento humano es un área sensible porque se ubica en el cruce entre normas institucionales y necesidades humanas. No se trata únicamente de cumplir procedimientos, sino de sostener relaciones laborales que permitan enseñar y trabajar con dignidad. La literatura iberoamericana viene insistiendo en que las organizaciones escolares mejoran cuando fortalecen condiciones internas para la colaboración profesional, el aprendizaje institucional y un liderazgo con sentido pedagógico, no solo administrativo (Bolívar, 2021). En esa línea, los hallazgos del caso muestran que la fragilidad del reconocimiento y la mediación de conflictos repercute en el clima laboral, porque el personal interpreta esas ausencias como falta de cuidado institucional.

Un punto que dialoga con fuerza con la evidencia regional es la centralidad de la comunicación interna. Cuando la comunicación se percibe como fragmentada o tardía, el clima se resiente incluso si la institución mantiene “orden” en lo formal. El personal no solo necesita información, necesita comprensión de por qué se toman ciertas decisiones y espacios para procesarlas colectivamente. La percepción de decisiones poco dialogadas, que aparece en los resultados, suele alimentar lecturas de injusticia o arbitrariedad, y eso

impacta en la motivación. En términos organizacionales, la comunicación no es un accesorio, es una práctica de justicia, porque distribuye claridad y reduce rumores.

En relación con el reconocimiento profesional, los resultados sugieren que su ausencia se vive como una forma silenciosa de desgaste. En escuelas, el reconocimiento no necesariamente significa incentivos materiales, muchas veces significa retroalimentación clara, valoración del esfuerzo, oportunidades de desarrollo y coherencia en los criterios. Cuando el reconocimiento es bajo, se instala una sensación de que el trabajo se vuelve invisible. Esto afecta el compromiso y, con el tiempo, reduce la disposición a sostener procesos de mejora o innovación. En perspectiva de desarrollo profesional, se ha señalado que aprender y mejorar en la docencia se sostiene más cuando existen culturas colaborativas y oportunidades reales de crecimiento en el propio lugar de trabajo (Vaillant & Marcelo, 2021). En el caso, el interés por capacitación y la disposición al diálogo muestran una base positiva, pero requieren una gestión de talento humano que la active con intención.

La gestión de conflictos aparece como otra dimensión crítica. Los resultados muestran una valoración alta sobre el potencial de las prácticas restaurativas, pero un conocimiento bajo sobre ellas. Esta distancia entre interés y conocimiento es importante, porque abre una oportunidad institucional clara. En Ecuador, el Ministerio de Educación ha promovido materiales y orientaciones para trabajar enfoque restaurativo en ámbitos educativos, destacando el valor de los círculos restaurativos, la comunicación no violenta y la educación emocional como herramientas para abordar conflictos desde un enfoque pedagógico y de derechos (Ministerio de Educación del Ecuador, 2018). Además, la institución ha difundido la utilidad de las prácticas restaurativas para gestionar conflictos desde una perspectiva social, afectiva y formativa (Ministerio de Educación del Ecuador, s. f.). En términos prácticos, esto significa que la escuela no tendría que “inventar” de cero, sino adaptar herramientas ya disponibles a su realidad laboral.

Lo interesante es que, aunque muchas veces las prácticas restaurativas se aplican pensando en convivencia estudiantil, los resultados de este caso sugieren que podrían ser decisivas para el clima laboral docente y administrativo. Si la institución instala espacios de diálogo estructurado, acuerdos y seguimiento, el conflicto deja de ser una amenaza y se convierte en aprendizaje organizacional. La literatura reciente en español ha insistido en que las prácticas restaurativas aportan a la resolución de conflictos escolares al fortalecer habilidades socioemocionales, la escucha y la corresponsabilidad, con impacto en la convivencia (Peñaranda, 2022). También se ha señalado su relación con el desarrollo de competencias emocionales y la mejora del ambiente en el aula, lo cual, por extensión, influye en el ambiente institucional (Londoño et al., 2023). Aunque estas publicaciones se centran con frecuencia en el ámbito escolar amplio, sus principios son transferibles al mundo laboral de la institución.

En estudios aplicados, se han reportado mejoras en la conflictividad cuando se incorporan prácticas restaurativas, lo que refuerza que no se trata solo de “buena voluntad”, sino de un enfoque con resultados observables (Delgado, 2021). En este caso, la disposición alta al diálogo y el interés en capacitación permiten pensar que la implementación tendría un terreno fértil, siempre que exista acompañamiento real y consistencia. Si se capacita, pero luego no se generan espacios formales para practicarlo, la expectativa se frustra y el clima puede empeorar. Ahí el rol del Departamento de Talento Humano es crucial, porque puede institucionalizar protocolos restaurativos, no como evento puntual, sino como política interna.

Desde la perspectiva de gestión del talento humano, los hallazgos también sugieren una tensión frecuente en escuelas: se cumplen procesos, pero no siempre se sostienen vínculos. Cuando el área de talento humano se enfoca en papeleo y deja de lado el acompañamiento, el personal interpreta que el bienestar no es prioridad. En términos de gestión educativa, esto se vuelve riesgoso porque el clima laboral funciona como condición para cualquier mejora sostenida. Una institución con tensiones constantes puede seguir

funcionando, sí, pero a un costo alto: desgaste, resistencias, fragmentación y pérdida de sentido.

La discusión permite sostener que el problema no es solo la existencia de conflictos o malestar, sino la ausencia de un sistema institucional claro para prevenirlos, atenderlos y transformarlos. La oportunidad está en pasar de una gestión de talento humano centrada en lo administrativo hacia una gestión que cuide lo humano, con prácticas restaurativas, comunicación planificada, reconocimiento y participación real. La experiencia del caso muestra que, cuando se abre la posibilidad de diálogo y formación, la comunidad responde. Lo que queda es sostenerlo con estructura, coherencia y seguimiento, para que el clima laboral no sea un deseo, sino una realidad construida.

Referencias

- Bolívar, A. (2021). *Liderazgo educativo y mejora de la escuela*. Ediciones Aljibe.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Diseño y desarrollo de investigaciones mixtas* (2.^a ed.). SAGE Publications.
- Delgado, N. I. G. (2021). Prácticas restaurativas para la resolución de conflictos en el ámbito educativo. *Revista Código Científico*, 1(1), 45–58.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Leiva, M. (2024). Clima organizacional y desempeño docente en instituciones educativas latinoamericanas. *Revista Científica Multidisciplinar Polo del Conocimiento*, 9(2), 214–229. <https://acortar.link/TF4NBR>
- Londoño, A. M. S., Gómez, J. P., & Martínez, L. F. (2023). Prácticas restaurativas, competencias emocionales y convivencia escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 4123–4141. <https://acortar.link/ueB6Dv>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2018). *Círculos restaurativos en ámbitos educativos (Módulo I)*. MINEDUC.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (s. f.). *Prácticas restaurativas en el ámbito educativo*. MINEDUC. <https://educacion.gob.ec>
- Murillo, F. J., & Krichesky, G. (2019). El liderazgo escolar para la mejora de la educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 79(1), 9–27. <https://acortar.link/AfKBNp>
- Peñaranda, H. T. S. (2022). Prácticas restaurativas: estrategias para mejorar la convivencia escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3115–3132. <https://acortar.link/U8AJo5>
- Polo del Conocimiento. (2024). Relación entre clima laboral y desempeño docente en instituciones educativas. *Revista Científica Multidisciplinar Polo del Conocimiento*, 9(1), 98–112.
- Vaillant, D., & Marcelo, C. (2021). *Aprendizaje profesional docente: cómo, cuándo y con quién aprender*. Narcea.
- Zapata, M., Rodríguez, P., & Herrera, L. (2023). Convivencia escolar y bienestar institucional en contextos latinoamericanos. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 17(1), 85–101.