



El Papel del Gestor Educativo en la Mejora de la Comunicación y el Clima Laboral

Autoras: Verónica Paola Rodríguez Domínguez
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
vprodriguez@ube.edu.ec
Durán, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0002-1903-1416>

Gloria de las Mercedes Ronquillo Segovia
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
gdronquillos@ube.edu.ec
Durán, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0003-4905-5651>

Tutor: Gonzalo Augusto Flores Urbano
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
gafloresu@ube.edu.ec
Guayaquil, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-1431-0195>

Profesor de Planta: César Ricardo Castillo Montúfar
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
[rcastillom@ube.edu.ec](mailto:crcastillom@ube.edu.ec)
Guayaquil, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>

Resumen

El estudio analiza el papel del gestor educativo en la comunicación asertiva y el clima laboral en la Unidad Educativa "Cristóbal Colón". La investigación, fundamentada en teorías de comunicación y clima organizacional, empleó un enfoque cualitativo mediante encuestas a 40 docentes. Los resultados revelaron que solo el 27,50% de docentes considera que el gestor educativo demuestra habilidades de liderazgo frecuentemente, mientras que el 57,50% percibe comunicación asertiva ocasionalmente. El 77,50% de encuestados reconoce que la comunicación efectiva fomenta el trabajo colaborativo, y el 82,50% respalda la implementación de talleres de capacitación. La investigación identificó falencias en canales comunicativos, retroalimentación y plazos de entrega como principales conflictos laborales. Se concluye que el fortalecimiento de competencias comunicativas asertivas del gestor educativo constituye una estrategia efectiva para optimizar el clima laboral institucional, siendo los talleres de capacitación una intervención viable para transformar las dinámicas institucionales, mejorar la motivación del personal y facilitar la consecución de objetivos.

Palabras clave: gestión educativa; comunicación asertiva; clima laboral; liderazgo educativo; relaciones laborales.

Código de clasificación internacional: 5802.04 - Niveles y temas de educación.

Cómo citar este artículo:

Rodríguez, V., Ronquillo, G., Flores, G. (Tut.) & Castillo, C. (Prof.). (2025). **El Papel del Gestor Educativo en la Mejora de la Comunicación y el Clima Laboral**. *Revista Científica*, 10(Ed. Esp. 1), 111-132, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E1.5.111-132>

Fecha de Recepción:
08-08-2024

Fecha de Aceptación:
11-01-2025

Fecha de Publicación:
05-02-2025



The Role of the Educational Manager in Improving Communication and Work Environment

Abstract

The study analyzes the educational manager's role in assertive communication and work environment at "Cristóbal Colón" Educational Unit. Based on communication and organizational climate theories, the research employed a qualitative approach through surveys applied to 40 teachers. Results revealed that only 27,50% of teachers consider that the educational manager frequently demonstrates leadership skills, while 57,50% perceive assertive communication only occasionally. 77,50% of respondents recognize that effective communication promotes collaborative work, and 82,50% support the implementation of training workshops. The research identified deficiencies in communication channels, feedback, and delivery deadlines as main workplace conflicts. The study concludes that strengthening the educational manager's assertive communication skills constitutes an effective strategy to optimize the institutional work environment, with training workshops being a viable intervention to transform institutional dynamics, improve staff motivation, and facilitate the achievement of objectives.

Keywords: educational management; assertive communication; work environment; educational leadership; labor relations.

International classification code: 5802.04 - Levels and subjects of education.

How to cite this article:

Rodríguez, V., Ronquillo, G., Flores, G. (Tut.) & Castillo, C. (Tchr.). (2025). **The Role of the Educational Manager in Improving Communication and Work Environment.** *Revista Científica*, 10(Ed. Esp. 1), 111-132, e-ISSN: 2542-2987. Retrieved from: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E1.5.111-132>

Date Received:
08-08-2024

Date Acceptance:
11-01-2025

Date Publication:
05-02-2025



1. Introducción

La presente investigación se llevó a cabo en la Unidad Educativa “Cristóbal Colón” ubicada entre las calles Sucre, Amazonas, 24 de mayo y Guayaquil en el cantón Salcedo perteneciente a la Provincia del Cotopaxi con dirección distrital 05D06 educación Salcedo en Ecuador.

El concepto de gestor educativo, según la perspectiva analítica de Tejera y Questa-Tortero (2022): trasciende la mera administración para consolidarse como una función integral que abarca múltiples dimensiones operativas del ámbito pedagógico. Este profesional asume la responsabilidad de articular coherentemente los procesos de planificación estratégica, organización estructural, dirección ejecutiva y evaluación sistemática de todos los componentes que configuran la dinámica institucional educativa.

Su función cardinal radica en la optimización de los mecanismos que garantizan tanto la excelencia cualitativa como la eficiencia operativa en los procesos bidireccionales de enseñanza-aprendizaje, constituyéndose así en catalizador esencial para el logro de los objetivos formativos institucionales.

Manifestó que el rol del gestor educativo es crucial en la comunicación efectiva y en generar un clima laboral positivo, destacando su liderazgo el cual influye directamente en la calidad de las interacciones entre docentes y personal administrativo, permitiendo obtener una comunicación eficaz, la misma que se considera como una habilidad fundamental en cualquier ámbito laboral.

La Universidad Internacional de La Rioja (UNIR, 2021): postula que la gestión educativa, también denominada gestión escolar, constituye un proceso estratégico orientado a potenciar el rendimiento institucional mediante la aplicación sistemática de un conjunto diversificado de técnicas, instrumentos y saberes especializados, cuyo objetivo primordial es la consolidación del desarrollo académico integral del estudiantado.

Esta dimensión administrativa cobra significación preponderante en



contextos educativos caracterizados por la interacción dinámica y permanente entre el triángulo formado por docentes, progenitores y discentes. Su influencia trasciende el ámbito meramente organizacional para incidir decisivamente en la configuración del clima laboral y, consecuentemente, en la calidad de los procesos bidireccionales de enseñanza-aprendizaje que constituyen el fundamento de toda actividad educativa.

Para un mejor desarrollo del presente trabajo de investigación, se ha llevado a cabo una exhaustiva revisión documental como parte de la fundamentación teórica, complementada con un estudio de campo. Esta aproximación metodológica mixta ha permitido identificar y analizar diversos antecedentes relevantes que proporcionan un sólido fundamento contextual. Entre los hallazgos más significativos de esta revisión bibliográfica, destacan:

En concordancia con lo establecido por Lara (2021): la comunicación asertiva, debe ser de forma clara, directa y equilibrada en la comunicación, además, debe tener una influencia positiva en el clima de trabajo. En tal sentido este trabajo investigativo se relaciona con el actual en que indica que la comunicación asertiva impacta de manera positiva en el clima laboral, por lo tanto, es fundamental que la institución educativa adopte estrategias de comunicación que refuercen el asertividad, fomentando así un clima laboral positivo y relaciones interpersonales sólidas.

La comunicación asertiva como la habilidad para expresar claramente pensamientos y emociones, permitiéndonos elegir nuestras reacciones y defender derechos oportunamente. Esta competencia fortalece la autoestima y desarrolla la confianza para manifestar acuerdos o desacuerdos y solicitar cambios en las conductas de otros cuando es necesario (Bohórquez, Vargas y Cedillo, 2023).

En tal sentido este trabajo investigativo se relaciona con el actual al subrayar la importancia de que los docentes deberían adoptar estilos comunicativos, que promuevan un ambiente de confianza y motivación,



potenciando así el desarrollo de habilidades, y contribuyendo significativamente el crecimiento profesional y por ende fomenta el clima laboral positivo en la institución.

Siguiendo el planteamiento de Tapia-Carreto, Hernández y Rivera (2022): es importante identificar las discrepancias entre los principios teóricos de la comunicación responsable, considerando la importancia de alinear la teoría y la práctica en materia de comunicación responsable en las organizaciones educativas. En tal sentido este trabajo investigativo se relaciona con el actual, enfatizando que es necesario implementar una comunicación ética, honesta y respetuosa en el día a día de las instituciones educativas, permitiendo fortalecer las relaciones interpersonales, fomentando un ambiente de confianza y evitando perjuicios en el ámbito laboral.

Los autores citados coinciden en que la comunicación asertiva es el fundamento principal de las relaciones entre directivos y docentes. Señalan que expresar criterios de manera precisa genera un clima laboral favorable. Esta perspectiva se relaciona directamente con el problema identificado en la Unidad Educativa y sugiere una posible vía de solución.

La teoría de la comunicación propuesta por Shannon (1948): sustenta conceptualmente nuestra investigación al establecer que la efectividad comunicativa está intrínsecamente vinculada con la proporción entre el volumen informativo transmitido, su frecuencia y duración temporal. Esta perspectiva teórica enfatiza que el proceso comunicativo debe ajustarse estratégicamente conforme a la magnitud de información que se pretende compartir, privilegiando la claridad y simplicidad para garantizar la comprensión por parte de los receptores.

Aplicando estos fundamentos a nuestro contexto investigativo, resulta imperativo diseñar e implementar estrategias comunicacionales específicas que optimicen los flujos de información dentro del entorno institucional, promoviendo así interacciones efectivas entre todos los actores educativos



involucrados.

La teoría del clima organizacional de Likert (1932): sostiene que el comportamiento de los subordinados no responde a condiciones objetivas, sino a sus percepciones sobre estas y el estilo de liderazgo. Esta teoría se relaciona con nuestro trabajo al destacar que las intervenciones para mejorar el ambiente laboral deben enfocarse tanto en las condiciones objetivas como en la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral.

La teoría presentada destaca que el desempeño docente depende, en gran medida, de la orientación del gestor educativo y de cómo este guía al personal hacia el cumplimiento de los objetivos trazados. Por lo tanto, generar un clima laboral favorable fomentará una relación positiva entre directivos y docentes

El problema identificado radica en que la comunicación no asertiva en la Unidad Educativa “Cristóbal Colón” ha generado un ambiente tenso y poco colaborativo. Los docentes no expresan sus opiniones claramente, los canales de comunicación son inadecuados y la información no fluye eficientemente entre los distintos actores institucionales, dificultando la coordinación y productividad.

En tanto el trabajo en equipo entre los docentes se ve limitado, tomando en cuenta que no permite desarrollar los contenidos dentro de un tiempo establecido, esto hace que no se aproveche el potencial de compartir buenas prácticas y experiencias entre colegas para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

La importancia de la presente investigación se fundamenta en la comunicación efectiva que debe existir entre las autoridades y el personal docente en la institución educativa, generando un buen clima laboral, proponiendo así un proyecto de comunicación mediante talleres de capacitación hacia los docentes para fomentar una comunicación adecuada en la Unidad Educativa “Cristóbal Colón”.



La presente investigación se justifica debido a que beneficiará a diferentes grupos entre ellos: las autoridades quienes lograrán alcanzar las metas propuestas en el año lectivo, los docentes al fomentar la mejora de las relaciones interpersonales y al promover una sana convivencia entre ellos, lo cual permitirá mejorar los conflictos laborales.

Una vez que se ha declarado el enunciado del problema, se procede a plantear la pregunta de investigación: ¿Cuáles serían las estrategias que se pueden usar para mejorar el clima laboral de la Unidad Educativa “Cristóbal Colón” del cantón Salcedo?.

El objetivo general que se planteó fue el de determinar los fundamentos teóricos de la comunicación asertiva y su relación con el clima laboral mediante una investigación cualitativa que integra la revisión documental con la aplicación de encuestas para proponer un taller de capacitación sobre la comunicación asertiva y de esta manera mejorar el clima laboral en la Unidad Educativa “Cristóbal Colón” del cantón Salcedo.

2. Metodología (materiales y métodos)

La investigación utilizó un enfoque cualitativo, tal como lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014): el cual se refiere a los aspectos que no pueden ser fácilmente cuantificados o medidos numéricamente. En este caso, se analiza la propuesta que incluye un taller de capacitación para los docentes, cuyo objetivo es mejorar el clima laboral de la Unidad Educativa “Cristóbal Colón” del cantón Salcedo.

Se utilizó el método científico inductivo, que parte de observaciones específicas para llegar a conclusiones generales. Estudia detalladamente los hechos, identifica patrones, formula hipótesis y, una vez validadas, estas pueden convertirse en principios o teorías universales (Bernal, 2010). Se infiere que la comunicación y el clima laboral son hechos generales, y se propone un taller de capacitación para los docentes de la Unidad educativa



Cristóbal Colón.

Se implementó un diseño no experimental, según Hernández, Fernández y Baptista (2014): observando los hechos en su contexto natural. Este enfoque permitió diagnosticar deficiencias comunicativas entre el gestor educativo y los docentes, identificar conflictos laborales existentes y fundamentar la propuesta de un taller de capacitación en comunicación asertiva para mejorar el clima laboral en la Unidad Educativa “Cristóbal Colón”.

El tipo de investigación es descriptiva (Bernal, 2010); se basa en hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones generales. Esta investigación identifica y describe las características esenciales del papel del gestor educativo en la mejora de la comunicación y el clima laboral. Se sugiere que esto podría abordarse mediante un taller de capacitación relacionado con la comunicación para los docentes de la Unidad Educativa “Cristóbal Colón” del cantón Salcedo.

La población, de acuerdo con la conceptualización de Bernal (2010): constituye el universo completo de individuos que son objeto de estudio en una investigación determinada. En el contexto específico de nuestro centro educativo, este universo está conformado por 2 directivos, 40 docentes y 1.216 estudiantes. Para efectos de nuestro análisis investigativo, hemos seleccionado como población diana al colectivo docente en su totalidad, es decir, los 40 profesionales que ejercen la labor pedagógica en la institución.

Si la población es menor a 50 individuos, es preferible trabajar con toda la población en lugar de establecer una muestra. Por lo tanto, se decidió seleccionar como muestra a toda la población. Los instrumentos de recolección de la presente investigación son herramientas fundamentales en el proceso de investigación, diseñadas para capturar datos de manera sistemática y objetiva (Bernal, 2011). En este caso fue la encuesta donde se diseñó preguntas de desempeño del gestor educativo, la comunicación y el clima laboral.



Artículo Original / Original Article

Contenido 100% Generado por Humanos - 100% Human-Generated Content
 Verónica Paola Rodríguez Domínguez; Gloria de las Mercedes Ronquillo Segovia; Gonzalo Augusto Flores Urbano (Tut.); César Ricardo Castillo Montúfar (Prof.). El Papel del Gestor Educativo en la Mejora de la Comunicación y el Clima Laboral. *The Role of the Educational Manager in Improving Communication and Work Environment.*

La encuesta es la técnica de recolección de datos que se decidió utilizar, la misma que consiste en la formulación de preguntas diseñadas y validadas, el cual fue ajustado a las características de la Unidad Educativa. Para recopilar los datos necesarios, se empleó un instrumento de selección múltiple, el cual consistía en un cuestionario compuesto por catorce (14) preguntas de base estructurada, utilizando la escala de *Likert* con varias opciones de criterio, la cual permite obtener respuestas directas y facilitar el análisis posterior de los datos (Bernal, 2011).

3. Resultados

Para el respectivo análisis e interpretación de los resultados de la encuesta a 40 docentes, se utilizó la encuesta enviada por *Google Form*, las cuales permitieron determinar las funciones del gestor educativo y las necesidades de la comunicación para que a través de la implementación de talleres de capacitación se mejore el clima laboral en la Unidad Educativa “Cristóbal Colón” del cantón Salcedo.

Las variables que se utilizaron en la matriz de operacionalización fueron: El papel del gestor educativo y la comunicación y el clima laboral de la Unidad Educativa “Cristóbal Colón” en el cantón Salcedo. La tabla 1 presenta los resultados de una encuesta realizada a 40 docentes de la Unidad Educativa “Cristóbal Colón” sobre el papel del gestor educativo.

Tabla 1. Resultados de la encuesta.

PREGUNTAS	FRECUENCIA			PORCENTAJE		
	FRECUENTE	OCASIONALMENTE	NUNCA	FRECUENTE	OCASIONALMENTE	NUNCA
1.- ¿Considera que el gestor educativo demuestra habilidades de liderazgo al motivar y guiar al personal docente hacia la consecución de los objetivos	11	20	9	27,50%	50%	22,50%



Artículo Original / Original Article

Contenido 100% Generado por Humanos - 100% Human-Generated Content
 Verónica Paola Rodríguez Domínguez; Gloria de las Mercedes Ronquillo Segovia; Gonzalo Augusto Flores Urbano (Tut.); César Ricardo Castillo Montúfar (Prof.). El Papel del Gestor Educativo en la Mejora de la Comunicación y el Clima Laboral. *The Role of the Educational Manager in Improving Communication and Work Environment.*

institucionales?						
2.- ¿El gestor educativo se comunica de manera asertiva con el equipo docente, expresando sus ideas y puntos de vista de forma clara, respetuosa y efectiva?	14	23	3	35%	57,50%	7,50%
3.- ¿Considera usted que el gestor educativo toma decisiones, considerando las necesidades y perspectivas del equipo docente, para mejorar la calidad educativa de la institución?	16	15	9	40%	37,50%	22,50%
4.- ¿Considera que el gestor educativo implementa estrategias eficientes para optimizar el uso de los recursos financieros, materiales y humanos de la institución educativa?	13	20	7	32,5%	50%	17,5%
5.- ¿El gestor educativo promueve y respeta el código de convivencia en el centro educativo, fomentando un ambiente de respeto, tolerancia y cooperación entre el equipo de autoridades y docentes?	13	19	8	32,5%	47,50%	20%
6.- ¿Considera que el gestor educativo garantiza el cumplimiento del código de trabajo por parte del personal docente y administrativo?	26	13	1	65%	32,50%	2,50%

Fuente: Las Autoras (2024).

Habilidades de liderazgo del gestor: El 50% de los docentes considera que el gestor educativo solo “ocasionalmente” demuestra habilidades de liderazgo para motivar y guiar al personal hacia los objetivos institucionales. Un 27,50% indica que lo hace “frecuentemente”, mientras que un 22,50% señala que “nunca” lo hace.

Comunicación asertiva: El 57,50% de los encuestados opina que el gestor se comunica de manera asertiva “ocasionalmente”, mientras que un 35% considera que lo hace “frecuentemente” y solo un 7,50% respondió que “nunca”.

Toma de decisiones considerando al equipo: El 40% de los docentes percibe que “frecuentemente” el gestor toma decisiones considerando las necesidades del equipo, un 37,50% indica que lo hace “ocasionalmente”, y un 22,50% señala que “nunca” lo hace.

Implementación de estrategias eficientes: El 50% de los encuestados opina que “ocasionalmente” el gestor implementa estrategias eficientes para optimizar recursos, un 32,50% indica que lo hace “frecuentemente”, y un 17,50% responde que “nunca”.



Promoción del código de convivencia: El 47,50% de los docentes señala que “ocasionalmente” el gestor promueve y respeta el código de convivencia, un 32,50% considera que lo hace “ocasionalmente” (hay un error en el texto original que repite “ocasionalmente”), y un 20% indica que “nunca” lo hace.

Cumplimiento del código de trabajo: El 65% de los docentes reconoce que “frecuentemente” el gestor garantiza el cumplimiento del código de trabajo, un 32,50% señala que lo hace “ocasionalmente”, y solo un 2,50% indica que “nunca” lo hace.

La conclusión general que se extrae de estos resultados es que, si bien el gestor educativo demuestra habilidades de liderazgo que son apreciadas por los docentes, existe una clara oportunidad de mejora en áreas como la comunicación y el fomento del trabajo en equipo para lograr más eficientemente los objetivos institucionales. La tabla 2 presenta los resultados de la encuesta relacionados con la comunicación y el clima laboral en la Unidad Educativa “Cristóbal Colón”.

Tabla 2. La comunicación y el clima laboral.

PREGUNTAS	FRECUENCIA			PORCENTAJE		
	FRECUENTE	OCASIONALMENTE	NUNCA	FRECUENTE	OCASIONALMENTE	NUNCA
7.- ¿Considera que los estilos de comunicación (asertiva, pasiva, agresiva) utilizados en su institución contribuyen positivamente al clima laboral y la colaboración entre equipo?	24	12	4	60%	30%	10%
8.- ¿Considera que los canales de comunicación (reuniones, correo electrónico, tablón de anuncios, etc.) disponibles en su institución son eficaces para mantener un buen clima laboral?	12	19	9	30%	47,50%	22,50%
9.- ¿La comunicación efectiva y el clima laboral contribuyen a aumentar la satisfacción laboral?	20	11	9	50%	27,50%	22,50%
10.- ¿Considera que la comunicación efectiva en la institución contribuye a la motivación del personal?	29	9	2	72,50%	22,50%	5%
11.- ¿La comunicación efectiva y el clima laboral fomentan el trabajo colaborativo entre el equipo docente, favoreciendo el intercambio de ideas y experiencias?	31	7	2	77,50%	17,50%	5%



Artículo Original / Original Article

12.- ¿Considera que la comunicación efectiva en su institución facilita la resolución de conflictos entre el personal?	20	19	1	50%	47,50%	2,50%
--	----	----	---	-----	--------	-------

Fuente: Las Autoras (2024).

Estilos de comunicación: El 60% de los docentes considera que “frecuentemente” los estilos de comunicación utilizados (asertiva, pasiva, agresiva) contribuyen positivamente al clima laboral y la colaboración entre el equipo. Un 30% indica que esto ocurre “ocasionalmente”, mientras que un 10% señala que “nunca” sucede.

Eficacia de los canales de comunicación: El 47,50% de los encuestados opina que solo “ocasionalmente” los canales de comunicación disponibles (reuniones, correo electrónico, tablón de anuncios) son eficaces para mantener un buen clima laboral. Un 30% considera que son eficaces “frecuentemente”, y un 22,50% indica que “nunca” lo son.

Impacto en la satisfacción laboral: El 50% de los docentes reconoce que “frecuentemente” la comunicación efectiva y el clima laboral contribuyen a aumentar la satisfacción laboral. Un 27,50% señala que esto ocurre “ocasionalmente”, y un 22,50% opina que “nunca” sucede.

Contribución a la motivación: El 72,50% de los encuestados considera que “frecuentemente” la comunicación efectiva contribuye a la motivación del personal. Un 22,50% indica que esto ocurre “ocasionalmente”, y solo un 5% señala que “nunca” sucede.

Fomento del trabajo colaborativo: El 77,50% de los docentes reconoce que “frecuentemente” la comunicación efectiva y el clima laboral fomentan el trabajo colaborativo entre el equipo docente. Un 17,50% señala que esto ocurre “ocasionalmente”, y solo un 5% indica que “nunca” sucede.

Resolución de conflictos: El 50% de los encuestados considera que “frecuentemente” la comunicación efectiva facilita la resolución de conflictos entre el personal. Un 47,50% opina que esto ocurre “ocasionalmente”, y



apenas un 2,50% señala que “nunca” sucede.

A partir de estos resultados, se identificaron varias áreas de mejora y recomendaciones: a). Desarrollo de habilidades directivas: El gestor educativo debería desarrollar habilidades en planificación, organización, coordinación, supervisión, comunicación y empatía para promover una comunicación asertiva y un trabajo en equipo efectivo; b). Estrategias para mejorar el clima laboral: Se recomienda implementar capacitación continua para el gestor educativo, enfocada en desarrollar habilidades de liderazgo que motiven al personal docente; y c). Principales falencias identificadas en la comunicación entre el gestor educativo y los docentes (Canales de comunicación inadecuados, Falta de asertividad en la comunicación y Procesos de toma de decisiones deficientes).

Los Conflictos laborales identificados entre docentes y autoridades son la Comunicación inefectiva, la Falta de retroalimentación sobre los trabajos a entregar y los Plazos muy ajustados para la entrega de trabajos solicitados.

Los resultados sugieren que, aunque hay percepciones positivas sobre la importancia de la comunicación efectiva, existen oportunidades significativas para mejorar tanto los canales como los estilos de comunicación en la institución. La tabla 3 presenta los resultados relacionados con la disposición de los docentes hacia la implementación de un proyecto de capacitación en comunicación asertiva.

Tabla 3. La comunicación y el clima laboral.

PREGUNTAS	FRECUENCIA			PORCENTAJE		
	DE ACUERDO	NEUTRAL	DESACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	DESACUERDO
13.- ¿Considera usted que con la implementación de un proyecto de comunicación que incluya talleres de capacitación para el equipo docente, contribuye a mejorar el clima laboral en la institución educativa?	33	7	0	82,50%	17,50%	0%

14.- ¿Qué tan probable sería que participe en talleres de capacitación diseñados para mejorar la comunicación y el clima laboral en su institución educativa?	28	12	0	70%	30%	0%
---	----	----	---	-----	-----	----

Fuente: Las Autoras (2024).

Apoyo a la implementación de un proyecto de comunicación: el 82,50% de los docentes está “de acuerdo” con la implementación de un proyecto de comunicación que incluya talleres de capacitación para el equipo docente, considerando que esto contribuiría a mejorar el clima laboral en la institución. El 17,50% mantiene una posición “neutral” frente a esta iniciativa. Ningún docente (0%) manifestó estar “en desacuerdo” con esta propuesta.

Disposición a participar en talleres de capacitación: el 70% de los docentes está “de acuerdo” en participar en talleres de capacitación diseñados para mejorar la comunicación y el clima laboral en la institución. El 30% mantiene una posición “neutral” respecto a su participación. Ningún docente (0%) expresó estar “en desacuerdo” con participar en estos talleres.

La deducción derivada de estos resultados es altamente positiva: existe un fuerte respaldo por parte del cuerpo docente hacia la implementación de talleres de capacitación en comunicación asertiva. Este apoyo mayoritario sugiere que la propuesta de un taller de capacitación relacionado con la comunicación asertiva no solo sería bien recibida, sino que también tiene el potencial de contribuir significativamente a mejorar el ambiente laboral en la Unidad Educativa “Cristóbal Colón”.

El hecho de que ningún docente haya expresado desacuerdo con estas iniciativas refuerza la expectativa positiva hacia este tipo de propuestas como medio para mejorar el clima laboral institucional.

4. Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación ponen de manifiesto la importancia del rol del gestor educativo en la comunicación



asertiva y el clima laboral dentro de la Unidad Educativa “Cristóbal Colón”. El análisis de los datos permite contrastar las percepciones de los docentes con las teorías y estudios previos identificados en la revisión bibliográfica, ofreciendo una visión integral de la problemática abordada.

En relación con las habilidades de liderazgo del gestor educativo, se evidencia que solo el 27,50% de los docentes considera que estas se manifiestan frecuentemente, mientras que el 50% percibe que ocurren ocasionalmente. Esta percepción predominantemente ocasional sugiere un área de oportunidad significativa para fortalecer el liderazgo del gestor educativo en la institución estudiada, considerando que la función directiva debe trascender la mera administración para consolidarse como una función integral que articule coherentemente los procesos institucionales.

En cuanto a la comunicación asertiva, el hecho de que el 57,50% de los docentes considere que el gestor se comunica asertivamente solo de manera ocasional refleja un área de mejora en este aspecto. La comunicación asertiva implica expresar pensamientos, sentimientos y percepciones de manera adecuada, contribuyendo al desarrollo de la autoconfianza y facilitando acuerdos o desacuerdos constructivos. La brecha identificada en este aspecto podría estar afectando las relaciones interpersonales dentro de la institución.

Los resultados relacionados con los canales de comunicación muestran que apenas un 30% de los docentes los considera eficaces frecuentemente. La percepción mayoritaria de que estos canales son solo ocasionalmente efectivos (47,50%) sugiere la necesidad de optimizar los flujos de información dentro del entorno institucional para promover interacciones más efectivas entre todos los actores educativos. La efectividad comunicativa está vinculada con la proporción entre el volumen informativo transmitido, su frecuencia y duración temporal, aspectos que parecen estar presentando deficiencias en el contexto estudiado.

En cuanto al clima laboral, es relevante que el 77,50% de los docentes



indique que la comunicación efectiva y un buen clima laboral fomentan el trabajo colaborativo. Este hallazgo apoya la idea de que las acciones de los colaboradores están influenciadas por su percepción de las condiciones y el estilo de liderazgo. La alta valoración de este aspecto contrasta con la percepción menos favorable sobre la implementación actual de estrategias comunicativas efectivas, lo cual sugiere que, aunque los docentes reconocen la importancia de la comunicación efectiva, perciben áreas de mejora en su aplicación práctica.

Los conflictos laborales identificados (comunicación inefectiva, falta de retroalimentación y plazos ajustados para entregas) refuerzan la idea de que la comunicación asertiva impacta de manera positiva en el clima laboral. La prevalencia de estos conflictos refuerza la necesidad de implementar estrategias de comunicación que refuercen la asertividad para fomentar un clima laboral positivo y relaciones interpersonales sólidas.

El alto porcentaje de docentes (82,50%) que está de acuerdo con la implementación de un proyecto de comunicación que incluya talleres de capacitación demuestra una receptividad significativa hacia iniciativas de mejora. Esta disposición favorable resalta la importancia de implementar una comunicación ética, honesta y respetuosa en las instituciones educativas para fortalecer las relaciones interpersonales y fomentar un ambiente de confianza.

La ausencia de opiniones en desacuerdo respecto a la implementación de talleres de capacitación sugiere un reconocimiento unánime de la necesidad de mejorar la comunicación asertiva como vía para optimizar el clima laboral. Esta percepción compartida constituye un terreno fértil para la implementación efectiva de la propuesta planteada en esta investigación, aumentando sus probabilidades de éxito y sostenibilidad en el tiempo.

En el contexto educativo actual, los resultados sugieren que fortalecer la comunicación asertiva mejoraría tanto la gestión educativa como el clima laboral en la Unidad Educativa "Cristóbal Colón". La percepción mayoritaria



(65%) sobre el cumplimiento del código de trabajo representa una base sólida para implementar mejoras en otros aspectos de la gestión.

Finalmente, los resultados responden a la pregunta de investigación planteada: ¿Cuáles serían las estrategias que se pueden usar para mejorar el clima laboral de la Unidad Educativa “Cristóbal Colón” del cantón Salcedo?. El análisis de datos identifica claramente que un taller de capacitación sobre comunicación asertiva constituye una estrategia viable y bien recibida por el cuerpo docente para mejorar el clima laboral institucional. Esta conclusión se alinea con el objetivo general propuesto de determinar los fundamentos teóricos de la comunicación asertiva y su relación con el clima laboral, lo cual se ha logrado mediante la revisión documental y el análisis de los resultados de la encuesta.

5. Conclusiones

La presente investigación empírica establece una relación directa entre la comunicación asertiva del gestor educativo y la calidad del clima laboral en la Unidad Educativa “Cristóbal Colón”. A partir del marco teórico construido y el estudio de campo realizado mediante encuestas a 40 docentes, se evidencia que el estilo comunicativo del gestor educativo constituye un factor determinante en la configuración del ambiente laboral institucional.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas revelan deficiencias significativas en los patrones comunicativos institucionales actuales. Solo el 27,50% de los docentes percibe que el gestor educativo demuestra habilidades de liderazgo de manera frecuente, mientras que el 57,50% considera que la comunicación asertiva se manifiesta únicamente de forma ocasional. Esta brecha comunicacional impacta negativamente en la motivación del personal docente y obstaculiza el trabajo colaborativo necesario para alcanzar los objetivos institucionales.

El contraste entre la percepción mayoritaria (77,50%) de que la



comunicación efectiva fomenta el trabajo colaborativo y la evaluación menos favorable de la implementación actual de estrategias comunicativas evidencia una disonancia entre el reconocimiento teórico del valor de la comunicación asertiva y su materialización práctica en el contexto institucional. Esta disonancia constituye, precisamente, el espacio de oportunidad donde el taller de capacitación propuesto puede generar transformaciones significativas.

La identificación de conflictos laborales específicos como la comunicación inefectiva, la falta de retroalimentación oportuna y los plazos ajustados para entregas refuerza la necesidad de implementar intervenciones focalizadas en el desarrollo de competencias comunicativas asertivas. El respaldo mayoritario (82,50%) hacia la implementación de talleres de capacitación en comunicación asertiva representa un capital actitudinal valioso que potencia la viabilidad y efectividad potencial de la propuesta.

Entre las limitaciones metodológicas del estudio se identifica la temporalidad de la recolección de datos durante el periodo vacacional, lo que generó demoras en la obtención de respuestas. Adicionalmente, el diseño transversal de la investigación proporciona una visión estática de la realidad institucional que podría complementarse con estudios longitudinales para evaluar la evolución de las variables analizadas tras la implementación de los talleres propuestos.

Esta investigación articula un diagnóstico empírico riguroso con una propuesta de intervención adaptada a la Unidad Educativa “Cristóbal Colón”. Su metodología y resultados son útiles para futuras investigaciones en otras instituciones educativas o a nivel distrital, permitiendo análisis comparativos sobre la comunicación asertiva y el clima laboral en diferentes contextos educativos.

Este estudio es relevante más allá del ámbito institucional, ya que contribuye al campo de la gestión educativa contemporánea. Optimizar el clima laboral mediante estrategias comunicativas efectivas es un desafío



persistente. Futuras investigaciones podrían evaluar el impacto a largo plazo de los talleres de capacitación, explorar la transferencia de habilidades comunicativas al aula o examinar las correlaciones entre comunicación asertiva, clima laboral y rendimiento académico estudiantil.

El estudio concluye que el fortalecimiento de las competencias comunicativas asertivas del gestor educativo constituye una estrategia efectiva para optimizar el clima laboral en la Unidad Educativa “Cristóbal Colón”, confiriendo así viabilidad teórica y empírica a la implementación de talleres de capacitación como intervención transformadora de las dinámicas institucionales.

6. Referencias

- Bernal, C. (2010). **Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales**. Tercera edición, ISBN: 978-958-699-128-5. Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia, Ltda.
- Bohórquez, V., Vargas, M., & Cedillo, M. (2023). **La comunicación asertiva en el área institucional**. *Sinergia Académica*, 6(2), 45-70, e-ISSN: 2765-8252. Estados Unidos: Etecam - Editorial Tecnocientífica Americana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). **Metodología de la Investigación**. Sexta edición, ISBN: 978-1-4562-2396-0. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Lara, L. (2021). **La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas**. *Sinergia Académica*, 4(1), 41-70, e-ISSN: 2765-8252. Estados Unidos: tecam - Editorial Tecnocientífica Americana.
- Likert, R. (1932). **A technique for the measurement of attitudes**. *Archives of Psychology*, 22(140), 5-55. New York, United States: R. S. Woodworth,



Editor.

Shannon, C. (1948). **A Mathematical Theory of Communication**. *The Bell System Technical Journal*, 27(3), 379-423, ISSN: 0005-8580.

Recovered from: <https://doi.org/10.1002/j.1538-7305.1948.tb01338.x>

Tapia-Carretero, A., Hernández, H., & Rivera, P. (2022). **¿Comunicación responsable?. El caso de una organización educativa**. *LiminaR. Estudios Sociales y Humanísticos*, 20(2), 1-13, e-ISSN: 2007-8900.

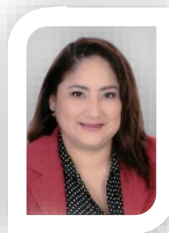
Recuperado de: <https://doi.org/10.29043/liminar.v20i2.913>

Tejera, A., & Questa-Tortero, M. (2022). **Competencias y herramientas de investigación aplicada con foco en la gestión educativa**. ISBN: 978-9915-9446-2-3. Montevideo, Uruguay: Instituto de Educación; Universidad ORT Uruguay.

UNIR (2021). **Gestión Educativa: Tipos, importancia y objetivos**. Ecuador: Universidad Internacional de La Rioja.

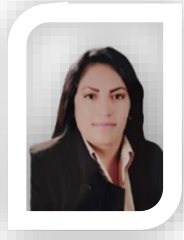
Verónica Paola Rodríguez Domínguez

e-mail: vprodriguez@ube.edu.ec



Nacida en Guayaquil, Ecuador el 4 de junio del año 1982. Obtuve mi título de Licenciatura en Bibliotecología y Archivología en la Universidad de Guayaquil (UG); actualmente, me desempeño como Bibliotecaria en una prestigiosa universidad de Guayaquil, donde llevo 3 años de experiencia profesional; mi interés académico se centra en

temas relacionados con liderazgo educativo.

Gloria de las Mercedes Ronquillo Segoviae-mail: gdronquillos@ube.edu.ec

Nacida en Cotopaxi, Ecuador el 7 de abril del año 1983. Licenciada en Educación, Mención Educación Básica por la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC); cuento con 10 años de experiencia docente distribuidos en varios establecimientos educativos: laboré en la Unidad Educativa “San Francisco de Asís” durante 4 años (2013-2017); posteriormente en la Unidad Educativa “Federico González Suárez” por 3 años (2017-2020); actualmente me desempeño como docente en la Unidad Educativa “Cristóbal Colón” del Cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, Ecuador.