



## La Comunicación en la Gestión Escolar y su Incidencia en el Clima Laboral de una Unidad Educativa

**Autores:** Carlos Andrés Pérez Cando  
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**  
[caperezc@ube.edu.ec](mailto:caperezc@ube.edu.ec)  
Durán, Ecuador  
<https://orcid.org/0009-0001-8360-9115>

Xavier Marcial Ortiz Armas  
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**  
[xmortiza@ube.edu.ec](mailto:xmortiza@ube.edu.ec)  
Durán, Ecuador  
<https://orcid.org/0009-0009-0304-9508>

**Tutor:** Carlos Roberto Humanante Cabrera  
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**  
[crhumanantec@ube.edu.ec](mailto:crhumanantec@ube.edu.ec)  
Durán, Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-5647-5342>

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

### Resumen

Esta investigación aborda la gestión comunicacional y su impacto en el clima laboral de la Unidad Educativa "Junta Nacional de la Vivienda" en Quito, Ecuador. Se fundamenta en que una comunicación eficiente es crucial para establecer un entorno laboral saludable en instituciones educativas. El objetivo principal fue proponer un manual integral de mejora de la gestión comunicacional para fortalecer el clima laboral institucional. Se implementó una metodología mixta (cualitativa-cuantitativa) con enfoque inductivo y diseño de campo no experimental, aplicando encuestas y entrevistas semiestructuradas a 47 miembros del personal administrativo y docente. Los resultados revelaron deficiencias en los canales de resolución de conflictos, sistemas de control del desempeño y retroalimentación (valorados en 0,3/0,7), mientras que la comunicación entre colegas obtuvo la puntuación más alta (0,6/0,7). Aproximadamente el 50% del personal percibe que la comunicación institucional es efectiva solo "a veces". Se concluyó que existe una correlación directa entre la calidad de los procesos comunicativos y la percepción del clima laboral, confirmando que una gestión comunicacional estratégica y participativa constituye un factor decisivo en la construcción de entornos laborales saludables, con impacto directo en la calidad educativa.

**Palabras clave:** comunicación institucional; clima laboral; gestión educativa; liderazgo escolar; desarrollo organizacional.

**Código de la clasificación internacional:** 5802.02 - Organización y dirección de las instituciones educativas.

### Cómo citar este artículo:

Pérez, C., Ortiz, X., Humanante, C. (Tut.) & Castillo, C. (Prof.). (2024). **La Comunicación en la Gestión Escolar y su Incidencia en el Clima Laboral de una Unidad Educativa.** *Revista Científica*, 9(Ed. Esp. 4), 157-176, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.E4.8.157-176>

**Fecha de Recepción:**  
20-05-2024

**Fecha de Aceptación:**  
11-10-2024

**Fecha de Publicación:**  
05-11-2024



## Communication in School Management and its Impact on the Work Environment of an Educational Unit

### Abstract

This research addresses communication management and its impact on the work environment at the “National Housing Board” Educational Unit in Quito, Ecuador. It is based on the premise that efficient communication is crucial for establishing a healthy work environment in educational institutions. The main objective was to propose a comprehensive manual to improve communication management and strengthen the institutional work climate. A mixed methodology (qualitative-quantitative) was implemented with an inductive approach and a non-experimental field design, applying surveys and semi-structured interviews to 47 administrative and teaching staff members. The results revealed deficiencies in conflict resolution channels, performance control systems, and feedback (rated at 0,3/0,7), while communication between colleagues obtained the highest score (0,6/0,7). Approximately 50% of staff perceive that institutional communication is effective only “sometimes”. It was concluded that there is a direct correlation between the quality of communication processes and the perception of the work environment, confirming that strategic and participatory communication management is a decisive factor in building healthy work environments, with a direct impact on educational quality.

**Keywords:** institutional communication; work environment; educational management; school leadership; organizational development.

**International classification code:** 5802.02 - Organization and management of educational institutions.

#### How to cite this article:

Pérez, C., Ortiz, X., Humanante, C. (Tut.) & Castillo, C. (Prof.). (2024). **Communication in School Management and its Impact on the Work Environment of an Educational Unit.** *Revista Científica*, 9(Ed. Esp. 4), 157-176, e-ISSN: 2542-2987. Retrieved from: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.E4.8.157-176>

**Date Received:**  
20-05-2024

**Date Acceptance:**  
11-10-2024

**Date Publication:**  
05-11-2024



## 1. Introducción

La relación entre educación y desarrollo organizacional en instituciones educativas es crucial para garantizar su eficacia y éxito a largo plazo. Sin embargo, la falta de compromiso y preparación educativa entre personal docente y directivos conduce a un desempeño deficiente en la gestión, lo cual afecta negativamente los estándares de calidad educativa. Este problema se agrava por desacuerdos y una comunicación ineficaz, aspectos que no solo impactan en la institución en sí, sino que también influyen en la percepción y satisfacción de los colaboradores.

Como plantea Manríquez y Reyes (2022a): las instituciones educativas en América Latina enfrentan desafíos significativos en la gestión directiva, donde los docentes y directivos son identificados como actores clave para abordar estas dificultades y transformar el sistema educativo. La gestión efectiva en países europeos, como demuestra Samaniego y Jumbo (2024a): una buena gestión escolar contribuye notablemente a la reducción del fracaso escolar, promoviendo un desarrollo organizacional positivo.

Según expone Alcalá (2005a): la interacción eficiente en el sector educativo es fundamental para establecer un entorno laboral saludable. Una comunicación nítida y considerada entre todos los integrantes de la comunidad educativa -educadores, administradores, aprendices y tutores- no sólo incrementa la eficacia funcional de la organización, sino que también fortalece los vínculos personales y estimula un entorno adecuado para el aprendizaje.

La viabilidad de la propuesta radica en su capacidad para abordar directamente las deficiencias identificadas en la gestión comunicacional y el clima laboral. Al implementar estrategias específicas basadas en evidencia teórica y empírica, se espera mejorar significativamente la comunicación interna y externa dentro de la institución educativa. La viabilidad de la propuesta se sustenta en la aplicación rigurosa de estrategias diseñadas a partir de un diagnóstico preciso de la gestión comunicacional y su impacto en



el clima laboral.

Al comprender a fondo las necesidades y dinámicas de comunicación dentro de la institución educativa, será posible desarrollar e implementar intervenciones efectivas que fortalezcan las relaciones interpersonales, mejoren la colaboración entre equipos y optimicen el rendimiento académico y administrativo. Las bases teóricas de la investigación se centran en la gestión comunicacional y su influencia en el clima laboral en contextos educativos.

Se emplean teorías que respaldan la importancia de una comunicación efectiva y estratégica en la promoción de un entorno laboral saludable y productivo. Además, se exploran modelos de desarrollo organizacional que han demostrado éxito en la mejora de la eficiencia y la satisfacción laboral en otras instituciones similares.

En la Unidad Educativa “Junta Nacional de la Vivienda”, situada en la ciudad de Quito, Ecuador, se enfrenta a un desafío considerable en cuanto a la comunicación en la gestión escolar. Este problema se caracteriza por una falta de canales claros y efectivos para la transmisión de información dentro de la institución, a menudo, las directrices y los objetivos educativos no se comunican de manera precisa y oportuna a todos los niveles jerárquicos y departamentos, lo que genera confusiones y malentendidos.

Esta deficiencia en la comunicación puede impactar directamente en el clima laboral, provocando desmotivación entre el personal educativo y afectando la colaboración y la eficiencia en las actividades diarias, además, la falta de una comunicación fluida puede dificultar la implementación efectiva de políticas educativas y estrategias de mejora institucional, comprometiendo así el desarrollo integral de la comunidad educativa y el logro de los objetivos pedagógicos establecidos.

Esta investigación pretende identificar: ¿Qué impacto tiene la gestión comunicacional en el clima laboral de la Unidad Educativa “Junta Nacional de la Vivienda”?; ¿Cómo se puede implementar un modelo de comunicación que



promueva un entorno laboral saludable y productivo en este contexto educativo?.

El objetivo principal de esta investigación es proponer un manual integral de mejora de la gestión comunicacional para fortalecer el clima laboral en la institución educativa. Se abordan aspectos cruciales como el diagnóstico detallado de la gestión comunicacional actual, la identificación de fundamentos teóricos para el diseño de estrategias efectivas, la determinación de características clave de las estrategias comunicativas y la validación del proyecto propuesto.

## 2. Metodología

Para esta investigación centrada en la Gestión Educativa, se ha adoptado una metodología mixta que incorpora tanto elementos cualitativos como cuantitativos. En palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2014a): se describen los enfoques y métodos utilizados en estudios educativos. Es una referencia adecuada para justificar el uso de metodologías mixtas, ya que aborda la combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos en investigaciones sociales (Hernández, Ramos, Placencia, Indacochea, Quimis y Moreno, 2018a).

Esto es respaldado por Muñoz (2015): quien ofrece fundamentos teóricos y prácticos para implementar metodologías mixtas, así como la importancia de un diseño no experimental en contextos educativos.

Desde la perspectiva de Hernández, Fernández y Baptista (2014b): se abordan los principios del diseño de investigación y el uso de herramientas para la recolección y análisis de datos, siendo relevante para justificar tanto el diseño de campo no experimental como el enfoque inductivo.

Este enfoque se ha seleccionado cuidadosamente para capturar la complejidad inherente de la gestión educativa y del clima laboral en las instituciones educativas. Reconocemos que estos fenómenos están



influenciados por una variedad de factores interrelacionados, incluidas las percepciones individuales, las prácticas organizativas y las estructuras institucionales. Por lo tanto, la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos nos permite explorar estas dimensiones de manera integral y obtener unacomrensión más completa del tema en estudio.

El diseño de campo no experimental se ha elegido para permitir la recopilación de datos en un entorno natural, sin intervenciones controladas. Esta decisión se basa en el deseo de capturar la realidad compleja y dinámica en situaciones reales. Al recopilar datos en el contexto de la institución educativa, podemos obtener una visión más auténtica y detallada de las prácticas y percepciones de los participantes.

Dentro de este diseño, se emplea un enfoque inductivo para permitir que los datos conduzcan al desarrollo de teorías y conclusiones. Esto implica un proceso de recolección, análisis e interpretación de datos, donde los patrones emergentes y las relaciones significativas se identifican a partir de los datos recopilados. Este enfoque nos permite explorar de manera flexible y abierta las experiencias y perspectivas de los participantes, sin imponer estructuras predefinidas o hipótesis rígidas.

Además, se utiliza el método descriptivo en estadística para analizar y presentar los datos cuantitativos recopilados. Esto implica la utilización de técnicas estadísticas para resumir y visualizar los datos, identificar tendencias y patrones numéricos, y proporcionar una descripción detallada de las características en la unidad de análisis. Este análisis cuantitativo complementa el enfoque cualitativo al proporcionar una visión cuantitativa de los fenómenos estudiados.

La revisión bibliográfica se desarrolló como componente esencial de la metodología, empleando un proceso sistemático de búsqueda, selección, análisis y síntesis de literatura especializada. Se consultaron bases de datos académicas, utilizando descriptores clave como “gestión educativa”,



“comunicación organizacional educativa” y “clima laboral en instituciones educativas”.

El análisis se concentró priorizando investigaciones empíricas y revisiones sistemáticas con alto impacto académico. Este proceso permitió construir un sólido marco teórico-conceptual que sustenta nuestra investigación, identificar debates contemporáneos sobre la comunicación en la gestión escolar, reconocer brechas de conocimiento existentes, y establecer conexiones significativas entre los hallazgos previos y nuestro estudio. La revisión fue determinante para el diseño de los instrumentos de recolección de datos, proporcionando categorías de análisis e indicadores validados en investigaciones anteriores.

La comunidad para el actual estudio está conformada por un total de 47 individuos que integran la estructura organizacional, abarcando autoridades, administrativos y docentes. Este conjunto simboliza los diversos roles y deberes dentro de la entidad académica y constituye el centro de análisis para entender los elementos vinculados con la administración educativa y el ambiente laboral en la unidad de análisis.

Para la recopilación de datos, se utilizaron tanto encuestas estructuradas como entrevistas semiestructuradas. Las encuestas proporcionan datos cuantitativos sobre las actitudes, percepciones y prácticas relacionadas mientras que las entrevistas permiten explorar en profundidad las experiencias, opiniones y perspectivas de los participantes. Esta combinación de métodos nos permite obtener una comprensión completa y rica de los temas en estudio, al tiempo que nos permite abordar preguntas de investigación desde múltiples perspectivas y niveles de análisis.

Antes de la implementación de las herramientas de estudio, es imprescindible determinar sus grados de confiabilidad para asegurar que los medios de obtención de datos y la información reunida sean coherentes y exactos. Para determinar la confiabilidad del recurso utilizado (cuestionario),

se calcula el índice Alfa de Cronbach, el cual es un método de consistencia interna, fundamentado en el promedio de las correlaciones.

Este planteamiento metodológico y la colaboración con los líderes institucionales fueron cruciales para asegurar la validez y la legitimidad de la investigación, así como para garantizar que los resultados alcanzados puedan contribuir considerablemente a mejorar en el establecimiento educativo, promoviendo un ámbito de trabajo más saludable y productivo para todos los miembros.

### 3. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente. Los datos muestran sus percepciones sobre comunicación interna, clima laboral y gestión educativa. Los gráficos ilustran tendencias principales, identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora en la interacción institucional, facilitando la comprensión de hallazgos clave que fundamentan las propuestas del estudio.

El gráfico 1 muestra los resultados relacionados con la percepción del personal administrativo respecto a la claridad y efectividad de la comunicación interna dentro de la institución educativa.

**Gráfico 1.** Encuesta personal administrativo (Consulta realizada a instructores y gestores de la entidad).



Fuente: Los Autores (2024).

Se observa que las valoraciones oscilan entre 0,3 (30%) y 0,6 (60%) en

una escala de 0 a 0,7, con aspectos como la comunicación entre colegas (0,6) y la evaluación de planes de acción (0,5) obteniendo las puntuaciones más altas.

Sin embargo, elementos críticos como los canales para resolver conflictos, los sistemas de control del desempeño y la retroalimentación constante reciben las puntuaciones más bajas (0,3). Estos resultados destacan la necesidad de fortalecer los canales de comunicación interna para optimizar la colaboración y la alineación con los objetivos institucionales, especialmente en aquellas áreas con valoraciones más deficientes.

El gráfico 2 refleja la percepción del personal docente sobre diversos aspectos de la comunicación institucional. Los datos muestran una distribución de respuestas entre las categorías “Nunca”, “A veces” y “Casi nunca” para cada pregunta evaluada.

**Gráfico 2.** Encuesta realizada a docentes.



Fuente: Los Autores (2024).

Respecto a si la comunicación institucional es efectiva, aproximadamente un 0,5 (50%) indica “A veces”, mientras que “Nunca” y “Casi nunca” muestran valores menores.

En cuanto a canales efectivos para compartir buenas prácticas educativas, las respuestas se distribuyen de manera más equilibrada entre las tres categorías, con “A veces” alcanzando aproximadamente 0,4 (40%).

Sobre la comunicación clara acerca de recursos y materiales disponibles, “A veces” predomina con cerca de 0,5 (50%), seguido por “Casi



nunca” con aproximadamente 0,3 (30%).

En relación con el flujo regular de comunicación entre niveles jerárquicos, “A veces” alcanza alrededor de 0,5 (50%), mientras “Nunca” y “Casi nunca” representan aproximadamente 0,25 (25%) cada uno.

Respecto a sentirse incluido en la toma de decisiones importantes, las tres categorías muestran valores similares, con “A veces” ligeramente superior con aproximadamente 0,4 (40%).

En cuanto a canales adecuados para resolver conflictos, “A veces” predomina con cerca de 0,5 (50%), seguido por “Casi nunca” con aproximadamente 0,3 (30%).

Sobre recibir retroalimentación constante sobre desempeño y áreas de mejora, “A veces” alcanza aproximadamente 0,4 (40%), mientras “Casi nunca” representa cerca de 0,3 (30%).

La comunicación efectiva entre colegas para colaborar en proyectos muestra que “A veces” alcanza aproximadamente 0,6 (60%), siendo el aspecto mejor valorado.

En cuanto a la participación regular en reuniones sobre temas relevantes, “A veces” predomina con cerca de 0,5 (50%), seguido por “Casi nunca” con aproximadamente 0,3 (30%).

Finalmente, sobre recibir comunicación clara sobre políticas y procedimientos institucionales, “A veces” alcanza aproximadamente 0,5 (50%), mientras “Casi nunca” representa cerca de 0,3 (30%).

Fundamentado en estos hallazgos obtenidos de la consulta entre el cuerpo pedagógico y administrativo del establecimiento educativo, se puede efectuar un examen minucioso que resuelva varios aspectos relacionados con la administración escolar y la interacción dentro de la entidad.

En primer lugar, se observa que aproximadamente el 50% de los docentes percibe recibir comunicación clara sobre políticas y procedimientos institucionales solo “A veces”, mientras que cerca del 30% indica “Casi nunca”.



Estas cifras indican una clara oportunidad para fortalecer los canales de comunicación interna, asegurando que todos los miembros del personal estén adecuadamente informados y alineados con las normativas de la institución.

En relación con la asistencia a sesiones donde se discuten temas relevantes para la comunidad educativa, se observa un patrón similar con aproximadamente 50% indicando “A veces” y 30% “Casi nunca”. Este descubrimiento sugiere la necesidad de aumentar tanto la frecuencia como la calidad de estos encuentros para fortalecer la cohesión del equipo educativo.

Un aspecto más positivo es que aproximadamente el 60% de los docentes considera que “A veces” el intercambio entre colegas es efectivo para colaborar en proyectos educativos, siendo este el aspecto mejor valorado del conjunto.

En cuanto a la retroalimentación sobre desempeño y áreas de mejora, aproximadamente el 40% indica recibirla “A veces” y un 30% “Casi nunca”, lo que señala la necesidad de implementar sistemas más robustos y frecuentes de evaluación y retroalimentación.

Si bien los resultados revelan áreas específicas que requieren atención y mejora, como la comunicación sobre políticas institucionales y la provisión de retroalimentación, también muestran que hay bases para la colaboración entre colegas. Mejorar estos aspectos no solo optimizará la gestión escolar, sino que también fortalecerá el ambiente educativo y promoverá el éxito académico.

#### 4. Resultados de la entrevista

Los resultados de las entrevistas brindan una visión completa sobre cómo se valora el intercambio interno desde diversas ópticas: autoridades, docentes y personal administrativo. La comunicación interna emerge como un componente vital para el funcionamiento efectivo de la institución, reconocida por su impacto en la coordinación de actividades, la colaboración entre equipos



y el clima organizacional. Los datos subrayan la necesidad de mejorar la claridad y efectividad de los mensajes, así como fortalecer los canales de comunicación para fomentar una participación activa y decisiones inclusivas en toda la comunidad educativa.

Desde una perspectiva teórica en la comunicación organizacional educativa, los hallazgos coinciden con la literatura que enfatiza la comunicación clara y abierta como esencial para el éxito institucional (Alcala, 2005b). La eficacia de los canales identificados, como reuniones de equipo y plataformas digitales educativas, está respaldada por la idea de utilizar múltiples medios para asegurar una transmisión efectiva y accesible de la información relevante para el proceso educativo (Martínez y Rosado, 2014a). Además, se destaca la importancia de la retroalimentación continua en el proceso de comunicación, crucial para mejorar la precisión y relevancia de los mensajes dirigidos a los distintos actores educativos (Samaniego y Jumbo, (2024b).

## 5. Discusión

Los datos obtenidos muestran que la comunicación institucional es percibida como efectiva solo “a veces” por el 50% del personal docente, con bajas valoraciones en resolución de conflictos y retroalimentación (0,3/0,7). En este sentido, Alcala (2005c): señala que la comunicación eficiente es esencial para un ambiente laboral saludable. La falta de canales claros afecta la coordinación organizacional.

La dirección educativa se basa en interacciones entre líderes y personal. El aspecto mejor valorado fue la comunicación entre colegas (0,6), sugiriendo redes horizontales funcionales. Al respecto, Martínez y Rosado (2014b): destacan la importancia de diversos medios para transmitir información efectivamente. Existe un desequilibrio entre la comunicación horizontal y vertical que requiere atención.



La autoridad moral de los líderes surge del reconocimiento del equipo y se fortalece con compromiso genuino. Sobre este aspecto, Manríquez y Reyes (2022b): identifican a docentes y directivos como actores clave para transformar el sistema educativo. El 40% del personal se siente incluido en decisiones importantes solo “a veces”, evidenciando la necesidad de fortalecer el liderazgo participativo.

Los aspectos psicosociales impactan en la satisfacción profesional. La participación en reuniones y comunicación sobre políticas son percibidas como adecuadas solo “a veces” para el 50% de encuestados. De manera concordante, Samaniego y Jumbo (2024c): resaltan la relevancia de la retroalimentación constante, confirmando el vínculo entre comunicación efectiva y bienestar.

Un ambiente positivo eleva la moral docente y fortalece la cohesión. El 40% de profesores recibe retroalimentación sobre su desempeño solo “a veces”, indicando un área de mejora crítica. En relación con esto, Samaniego y Jumbo (2024d): sostienen que una adecuada administración escolar disminuye el fracaso académico mientras impulsa el avance institucional.

Los datos obtenidos justifican implementar un manual integral de estrategias que priorice canales formales de comunicación vertical, sistemas de retroalimentación, espacios participativos y el aprovechamiento de redes horizontales existentes. A este propósito, Hernández, Ramos, Placencia, Indacochea, Quimis y Moreno (2018b): subrayan la importancia del diagnóstico preciso para intervenciones efectivas.

En síntesis, el impacto de la gestión comunicacional en el clima institucional es significativo y multifacético. Los descubrimientos confirman teorías existentes y brindan base empírica para intervenciones específicas que mejorarán los procesos comunicativos y fortalecerán el ambiente laboral.



## 6. Propuesta

La iniciativa se centra en elaborar un plan completo de interacción interna dentro de la institución educativa, orientado específicamente a fortalecer el bienestar laboral entre el personal docente y administrativo. Este enfoque surge de un análisis exhaustivo de las interacciones presentes dentro del contexto educativo, identificando áreas cruciales donde la interacción puede mejorarse para fomentar un entorno.

Los ejes centrales de la propuesta incluyen la implementación de estrategias de comunicación que faciliten un flujo efectivo de información entre todos los miembros del personal. Se establecerán canales de comunicación claros y accesibles, como sesiones regulares de retroalimentación, boletines informativos electrónicos y plataformas digitales de colaboración, para asegurar que todos los docentes estén informados y comprometidos con los objetivos institucionales.

Además de mejorar la interacción interna, se enfatizará en la promoción de un ambiente laboral eficaz y en la creación de un entorno que fomente el bienestar emocional y profesional. Esto se logrará mediante actividades de integración, reconocimiento del desempeño y programas de desarrollo profesional continuo. El objetivo es fortalecer las relaciones interpersonales, fomentar la confianza y el respeto mutuo, y reducir los niveles de tensión y conflictividad dentro del equipo educativo.

La propuesta también incluye la implementación de capacitaciones periódicas en habilidades de comunicación efectiva y gestión de conflictos, diseñadas específicamente para mejorar la capacidad de interactuar de manera constructiva y colaborativa. Esta formación no solo mejorará las relaciones interpersonales, sino que también contribuirá a una coordinación más efectiva y una toma de decisiones más informada en todos los niveles de la organización educativa.

Para asegurar la efectividad y la sostenibilidad de estas iniciativas, se



establecerán mecanismos continuos de seguimiento y evaluación. Esto permitirá monitorear el impacto de las estrategias implementadas, identificar áreas de mejora y ajustar las prácticas comunicativas según las necesidades y retroalimentaciones recibidas por parte del personal educativo.

Para validar teóricamente el “Manual para Mejorar la Comunicación y Gestión Educativa Interna en la Institución Educativa”, se contó con la participación de tres expertos en educación y gestión educativa, quienes realizaron un análisis crítico basado en fundamentos teóricos sólidos, estos expertos evaluaron la coherencia conceptual, la relevancia práctica y el potencial impacto del manual en el contexto educativo, proporcionando recomendaciones fundamentadas para asegurar que esté alineado con las mejores prácticas y teorías contemporáneas en el campo de la gestión escolar, este proceso de validación teórica garantiza que el manual sea una herramienta efectiva y estratégica para fortalecer la comunicación.

## 7. Conclusiones

La gestión comunicacional en entornos educativos constituye un pilar fundamental para el desarrollo de un clima laboral efectivo, como lo demuestra la presente investigación realizada en la Unidad Educativa “Junta Nacional de la Vivienda”. Los hallazgos revelan que la comunicación institucional, cuando se implementa de manera estratégica y sistemática, trasciende su función informativa para convertirse en un elemento transformador del entorno organizacional.

El análisis de los datos permite concluir que existe una correlación directa entre la calidad de los procesos comunicativos y la percepción del clima laboral por parte del personal docente y administrativo. La comunicación vertical descendente, caracterizada por decisiones unilaterales y escasa retroalimentación, genera un ambiente de desconexión que afecta negativamente el compromiso institucional. En contraste, los espacios de



comunicación horizontal entre pares se presentan como fortalezas institucionales que pueden servir como base para implementar mejoras integrales en el sistema comunicativo.

El liderazgo educativo emerge como un factor determinante en la configuración de patrones comunicacionales efectivos. Los resultados evidencian que el rol directivo no se limita a la administración de recursos, sino que debe orientarse hacia la facilitación de procesos de diálogo y construcción colectiva. La autoridad moral de los líderes educativos se consolida cuando propician espacios participativos donde la voz de cada miembro de la comunidad educativa es valorada y considerada en la toma de decisiones institucionales.

En relación con los procesos de acompañamiento profesional, se identifica una necesidad apremiante de fortalecer los mecanismos de retroalimentación constructiva. La evaluación del desempeño, cuando se concibe como un proceso formativo y no punitivo, potencia el desarrollo profesional y contribuye significativamente a la satisfacción laboral. Este hallazgo sugiere la implementación de ciclos regulares de retroalimentación que trasciendan la mera evaluación para convertirse en oportunidades de crecimiento y mejora continua.

El manual integral de estrategias comunicacionales propuesto representa una innovación significativa en el campo de la gestión educativa, al integrar elementos teóricos sólidamente fundamentados con aplicaciones prácticas adaptadas al contexto específico de la institución. La validación por expertos confirma su potencial transformador, no solo para la unidad educativa estudiada, sino como referente metodológico para otras instituciones que enfrentan desafíos similares.

Una de las limitaciones del presente estudio radica en su enfoque en una única institución educativa, lo que restringe la generalización de los resultados. Sin embargo, la metodología mixta empleada y el análisis



exhaustivo realizado proporcionan hallazgos válidos y transferibles a contextos educativos similares. Futuras investigaciones podrían ampliar el alcance mediante estudios comparativos entre diversas instituciones o a través de seguimientos longitudinales que evalúen el impacto de las estrategias comunicacionales a lo largo del tiempo.

Se identifican importantes líneas de investigación emergentes, como el estudio de la influencia de las tecnologías digitales en los procesos comunicativos institucionales, el análisis de modelos comunicacionales interculturales en contextos educativos diversos, y la exploración de estrategias específicas para fortalecer la comunicación con la comunidad y las familias como actores fundamentales del proceso educativo.

La presente investigación confirma que una gestión comunicacional estratégica y participativa constituye un factor decisivo en la construcción de entornos laborales saludables y productivos, con impacto directo en la calidad educativa. El desarrollo e implementación de políticas institucionales que prioricen la comunicación efectiva representa, por tanto, una inversión fundamental para el fortalecimiento integral de las organizaciones educativas contemporáneas.

## 8. Referencias

- Alcala, G. (2005a,b,c). **La gestión participativa como estrategia para mejorar la calidad educativa en la escuela primaria.** Propuesta de Innovación. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018a,b). **Metodología de la Investigación Científica.** ISBN: 978-84-948257-0-5. España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014a,b). **Metodología de la Investigación.** Sexta edición, ISBN: 978-1-4562-2396-0. México:



McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Manríquez, K., & Reyes, M. (2022a,b). **Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno.** *Revista Educación*, 46(1), 1-18, e-ISSN: 2215-2644. Recuperado de: <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44514>

Martínez, X., & Rosado, D. (coords.). (2014a,b). **Gestión educativa y prospectiva humanística.** ISBN: 978-607-414-391-1. México: Instituto Politécnico; Quinta del Agua Ediciones, S.A. de C.V.

Muñoz, C. (2015). **Metodología de la Investigación.** ISBN: 9786074265422. México: Oxford University Press.

Samaniego, D., & Jumbo, G. (2024a,b,c,d). **Competencias directivas para un liderazgo eficiente en el Nivel Inicial.** *Green World Journal*, 7(1), 1-13, e-ISSN: 2737-6109. Recuperado de: <https://doi.org/10.53313/gwj71118%C2%A0>

**Carlos Andrés Pérez Cando**e-mail: [caperezc@ube.edu.ec](mailto:caperezc@ube.edu.ec)

Nacido en Quito, Ecuador, el 6 de enero del año 1994. Licenciado en Ciencias de la Educación mención Comercio y Administración por la Universidad Central del Ecuador (UCE); Laboré en la Unidad Educativa “Junta Nacional de la Vivienda”; con 8 años de experiencia docente; cuento con certificación en Competencias

Digitales Docentes Siglo XXI, Necesidades educativas especiales en el aula, Planificación Curricular, Modelos Didácticos Contemporáneos, Educación Ambiental I; Uso de *Microsoft Teams*; y aplicaciones de ofimática en las clases virtuales.

**Xavier Marcial Ortiz Armas**e-mail: [xmortiza@ube.edu.ec](mailto:xmortiza@ube.edu.ec)

Nacido en Imbabura, Ecuador, el 28 de marzo del año 1975. Licenciado en Ciencias de la Educación mención Educación Básica por la Universidad Técnica de Ambato (UTA); Laboré en la Unidad Educativa “La Salle”; y actualmente en la Unidad Educativa “Presidente Velasco Ibarra”; con 20 años de experiencia docente; cuento con Certificación en Taller Binacional de Inclusión Educativa Frontera Norte, Sensibilización en Discapacidades, Competencias Digitales Docentes Siglo XXI, Educación Ambiental I; Uso de *Microsoft Teams*; y aplicaciones de ofimática en las clases virtuales; Funciones Ejecutivas en Educación Inicial y Preparatoria, Lectura como Proceso Didáctico, necesidades educativas especiales en el aula, Planificación Curricular y Modelos Didácticos Contemporáneos.