



Gestión Educativa para Optimizar el Clima Laboral en la Escuela de Educación Básica Mahatma Gandhi

Autores: Álvaro Braulio Gutiérrez Maridueña
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
abgutierrezm@ube.edu.ec
Durán, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0001-9222-3003>

Jenny María García Peña
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
jmgaciap@ube.edu.ec
Durán, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0006-9751-2863>

Tutor: Guillermo Ricardo Grunauer Robalino
Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**
rgrunauer@ube.edu.ec
Durán, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-7662-8270>

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

Resumen

La gestión educativa influye directamente en el clima laboral de las instituciones escolares, condicionando tanto el desempeño del personal como la calidad del servicio educativo. El presente estudio tuvo como objetivo analizar las funciones de la gestión educativa para optimizar el clima laboral en la Escuela de Educación Básica Mahatma Gandhi, Babahoyo, Ecuador. Se empleó un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) con diseño no experimental transversal descriptivo. Participaron 154 miembros de la comunidad educativa: 144 padres de familia, a quienes se les aplicó una encuesta con escala *Likert*, y 10 docentes-administrativos que respondieron entrevistas estructuradas. Los resultados evidenciaron que el 90% del personal docente-administrativo identifica dificultades en el manejo de quejas y sugerencias, mientras que el 70% de este grupo y el 30,56% de los padres consideran insuficientes los canales de comunicación institucional. El componente cualitativo reveló que predomina la comunicación informal sin registros documentales y existen limitaciones de infraestructura. Se concluye que las deficiencias en la comunicación interna afectan negativamente el clima laboral, por lo que la formalización de protocolos comunicativos y la apertura de espacios de participación constituyen estrategias prioritarias para mejorar el ambiente de trabajo y los resultados educativos.

Palabras clave: administración de la educación; ambiente de trabajo; comunicación institucional; gestión del personal; escuela primaria.

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

Cómo citar este artículo:

Gutiérrez, Á., García, J., Grunauer, G. (Tut.) & Castillo, C. (Prof.). (2025). **Gestión Educativa para Optimizar el Clima Laboral en la Escuela de Educación Básica Mahatma Gandhi**. *Revista Científica*, 10(Ed. Esp. 2), 162-181, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E2.8.162-181>

Fecha de Recepción:
14-11-2024

Fecha de Aceptación:
26-04-2025

Fecha de Publicación:
05-05-2025



Educational Management to Optimize the Work Climate at Mahatma Gandhi Basic Education School

Abstract

Educational management directly influences the work climate in school institutions, conditioning both staff performance and the quality of educational services. This study aimed to analyze the functions of educational management to optimize the work climate at the Mahatma Gandhi Basic Education School, Babahoyo, Ecuador. A mixed methods approach (qualitative-quantitative) was employed with a descriptive cross sectional non experimental design. A total of 154 members of the educational community participated: 144 parents, who completed a Likert scale survey, and 10 teaching-administrative staff members who responded to structured interviews. The results showed that 90% of the teaching-administrative staff identified difficulties in handling complaints and suggestions, while 70% of this group and 30,56% of the parents considered the institutional communication channels insufficient. The qualitative component revealed that informal communication without documented records predominates and that there are infrastructure limitations. It is concluded that deficiencies in internal communication negatively affect the work climate; therefore, the formalization of communication protocols and the creation of participatory spaces constitute priority strategies for improving the work environment and educational outcomes.

Keywords: educational administration; work environment; institutional communication; personnel management; primary school.

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

How to cite this article:

Gutiérrez, Á., García, J., Grunauer, G. (Tut.) & Castillo, C. (Tchr.). (2025). **Educational Management to Optimize the Work Climate at Mahatma Gandhi Basic Education School.** *Revista Científica*, 10(Ed. Esp. 2), 162-181, e-ISSN: 2542-2987. Retrieved from: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E2.8.162-181>

Date Received:
14-11-2024

Date Acceptance:
26-04-2025

Date Publication:
05-05-2025



1. Introducción

La gestión educativa resulta fundamental para el buen funcionamiento de las instituciones escolares, y su influencia en el clima laboral ha ganado relevancia en la literatura especializada. Al respecto, Asanza (2020): sostiene que una gestión educativa eficiente crea un ambiente donde el personal docente se siente valorado y motivado, lo que repercute directamente en la mejora de los resultados académicos y el bienestar de la comunidad educativa. En esta línea, Lule-Uriarte, Serrano-Mesía y Montenegro-Cruz (2023): señalan que en América Latina los desafíos socioeconómicos y estructurales requieren políticas específicas para mejorar las condiciones laborales y la comunicación en el ámbito educativo.

El fortalecimiento institucional se sustenta en las relaciones interpersonales y los procesos comunicativos internos. Desde esta perspectiva, López (2022a): afirma que las instituciones educativas consolidan su desarrollo cuando logran un clima organizacional positivo fundamentado en la interacción efectiva entre sus miembros. De modo similar, Mejía (2021): añade que la colaboración entre directivos, docentes, administrativos y estudiantes permite establecer dinámicas de trabajo que faciliten el desempeño académico y administrativo, lo que favorece el logro de los objetivos institucionales.

La relación entre la gestión educativa y el clima organizacional cuenta con evidencia en la literatura científica. En efecto, Chipantiza, Viteri, Chipantiza y Chipantiza (2023): indican que esta vinculación se manifiesta en la responsabilidad compartida de cada actor educativo respecto al cumplimiento de objetivos, planificaciones y desarrollo de proyectos innovadores. A su vez, López (2022b): concluye que cuando el personal percibe un liderazgo sólido y canales de comunicación claros, tiende a desempeñarse de manera armoniosa y con calidad, alineándose naturalmente con las metas establecidas por la organización.



La pertinencia de abordar la gestión educativa y su influencia en el clima laboral radica en su impacto directo sobre la calidad educativa. Según Pita-Torres (2020): un clima laboral deficiente puede llevar a una disminución en la motivación, satisfacción y productividad del personal, lo cual repercute directamente en la calidad educativa ofrecida a los estudiantes. Por su parte, Sánchez y Delgado (2020): argumentan que las condiciones laborales favorables generan un entorno propicio tanto para el desempeño docente como para el aprendizaje de los estudiantes.

El diagnóstico oportuno de las fortalezas y debilidades de la gestión educativa beneficia a todos los actores institucionales. Con relación a esto, Hasek y Ortiz (2021): destacan que los directivos pueden liderar con mayor eficiencia y empatía cuando conocen las áreas de mejora, optimizando la organización y el uso de recursos. Este conocimiento produce beneficios encadenados: los docentes se sienten más respaldados en su labor, los estudiantes acceden a un ambiente de aprendizaje estructurado, y los cuidadores y/o padres de familia desarrollan mayor confianza hacia la institución al observar una gestión transparente.

En el contexto ecuatoriano, la falta de comunicación formal y una gestión de recursos humanos ineficaz afectan negativamente el clima laboral, la moral y la productividad del personal educativo. Localmente, en la Escuela de Educación Básica Mahatma Gandhi se ha identificado que la ausencia de un sistema de comunicación formal constituye un factor que no solo obstaculiza la implementación de políticas y planes esenciales, sino que también impacta negativamente en el clima laboral de la institución. Ante esto, se requiere fortalecer la gestión educativa y mejorar el clima organizacional para lograr una educación de calidad.

La problemática descrita lleva a preguntarse cómo las funciones de la gestión educativa inciden en el ambiente laboral de las instituciones escolares. En este contexto, se plantea la siguiente interrogante: ¿De qué manera las



deficiencias en la comunicación interna y la gestión de recursos humanos afectan el clima laboral y el bienestar de la comunidad educativa en la Escuela de Educación Básica Mahatma Gandhi, Babahoyo-2024?.

El presente estudio tiene como objetivo analizar las funciones de la gestión educativa para optimizar el clima laboral en la Escuela de Educación Básica Mahatma Gandhi, Babahoyo-2024, mediante la identificación de fortalezas y debilidades en la comunicación interna y la gestión de recursos humanos, a fin de proponer estrategias que fomenten un ambiente de trabajo positivo y contribuyan al desarrollo integral de la comunidad educativa.

2. Metodología

Este estudio se realizó en la Escuela de Educación Básica Mahatma Gandhi, ubicada en el cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos, Ecuador, durante el período académico 2024. Se empleó el método inductivo-deductivo que, como señala Bernal (2010a): se basa en el razonamiento para derivar conclusiones que comienzan con hechos específicos considerados válidos, con el fin de llegar a conclusiones de aplicación general. A partir de observaciones particulares sobre la gestión educativa y el clima laboral en la institución para formular conclusiones generalizables sobre la relación entre ambas variables.

Se adoptó un enfoque mixto de carácter cuali-cuantitativo. Esta perspectiva metodológica articula procedimientos sistemáticos que combinan la recopilación y el análisis de información tanto numérica como narrativa, permitiendo su integración para construir inferencias más completas sobre el objeto de estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018a).

Esto permitió analizar e interpretar resultados numéricos y porcentuales derivados de las encuestas, junto con análisis hermenéuticos obtenidos de las entrevistas, integrando ambas perspectivas para una comprensión integral de la gestión educativa y el clima laboral.



El diseño de investigación fue no experimental, de tipo transversal descriptivo. Este enfoque se caracteriza por estudiar las variables en su estado natural, sin intervención del investigador, lo que permite captar las condiciones reales del fenómeno en un momento específico para su posterior análisis (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018b). Complementariamente, Bernal (2010b): señala que la investigación descriptiva tiene como función principal seleccionar las cualidades fundamentales del objeto de estudio y describir sus partes, clases o categorías. Con este diseño se diagnosticó la situación actual de la gestión educativa y el clima laboral, identificar fortalezas y debilidades en la comunicación interna, y evaluar la gestión de recursos humanos existente en la institución.

Participaron 154 integrantes de la comunidad educativa, siendo esta igual a la muestra por tratarse de una población finita y accesible. El criterio de selección fue no probabilístico de tipo censal, incluyendo a 144 cuidadores y/o padres de familia y 10 docentes-administrativos de la institución. Las variables estudiadas fueron la gestión educativa como variable independiente y el clima laboral como variable dependiente, considerando dimensiones como la comunicación interna, la gestión de recursos humanos, la infraestructura y la participación comunitaria.

Se utilizaron dos técnicas de recolección: la encuesta y la entrevista estructurada. La encuesta, aplicada a los cuidadores y/o padres de familia, constó de 12 ítems con escala tipo *Likert* de cuatro opciones de respuesta (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo), abordando aspectos relacionados con la gestión educativa, la comunicación institucional y la gestión de recursos humanos.

La entrevista estructurada se aplicó al personal docente-administrativo mediante un cuestionario de preguntas cerradas que evaluaron las mismas dimensiones. Los datos cuantitativos fueron procesados mediante estadística descriptiva, calculando frecuencias y porcentajes, mientras que la información

cualitativa fue analizada mediante categorización temática.

El Consejo Directivo de la institución aprobó el estudio de la Escuela de Educación Básica Mahatma Gandhi, asegurando el cumplimiento de principios éticos, incluyendo el consentimiento informado de los participantes, la confidencialidad de los datos y el anonimato de las respuestas. El trabajo combina revisión bibliográfica y trabajo de campo, lo que permitió fundamentar teóricamente el estudio y contrastar dicha fundamentación con la realidad observada en el contexto institucional.

3. Resultados

Los resultados se organizan según el enfoque mixto del estudio. El componente cuantitativo presenta los hallazgos de las encuestas a 144 cuidadores, estructurados en tres categorías: situación de la gestión educativa, comunicación institucional, y gestión de recursos humanos. El componente cualitativo expone los resultados de las entrevistas a 10 docentes-administrativos de la Escuela de Educación Básica Mahatma Gandhi, analizados mediante categorización temática.

Resultados del componente cuantitativo: a continuación, se presentan los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los cuidadores y/o padres de familia, procesados mediante estadística descriptiva con cálculo de frecuencias absolutas y porcentajes.

Tabla 1. Percepción sobre la administración escolar para el desarrollo del representado.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	6,94%
En desacuerdo	2	1,39%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	9,72%
De acuerdo	118	81,94%
Total	144	100%

Fuente: Los Autores (2024).

En la tabla 1 se observó que el 81,94% de los encuestados, equivalente a 118 cuidadores y/o padres de familia, manifestó estar de acuerdo con que la administración escolar es adecuada para el desarrollo de su representado. Por otra parte, el 6,94% expresó estar totalmente en desacuerdo, el 1,39% en desacuerdo y el 9,72% se mostró neutral. La sumatoria de las opciones negativas y neutrales representó el 18,06% de los participantes, correspondiente a 26 encuestados que identificaron dificultades relacionadas con la planificación estratégica institucional.

Tabla 2. Percepción sobre la infraestructura escolar.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	6,25%
En desacuerdo	3	2,08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	26	18,06%
De acuerdo	106	73,61%
Total	144	100%

Fuente: Los Autores (2024).

La tabla 2 mostró que el 73,61% de los participantes, correspondiente a 106 encuestados, estuvo de acuerdo con que la infraestructura escolar es adecuada para las necesidades de su representado. El 6,25% manifestó estar totalmente en desacuerdo, el 2,08% en desacuerdo y el 18,06% se ubicó en posición neutral. El 26,39% restante, equivalente a 38 cuidadores y/o padres de familia, expresó dificultades respecto a las condiciones de infraestructura de la institución, lo cual limita el desarrollo de las actividades educativas en el ambiente escolar.

Tabla 3. Conformidad con la actividad extracurricular ofrecida.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	8,33%
En desacuerdo	8	5,56%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	14,58%
De acuerdo	103	71,53%
Total	144	100%

Fuente: Los Autores (2024).

Los datos de la tabla 3 revelaron que el 71,53% de los encuestados, equivalente a 103 participantes, estuvo de acuerdo con la única actividad extracurricular (ajedrez) ofrecida por la institución. El 8,33% se mostró totalmente en desacuerdo, el 5,56% en desacuerdo y el 14,58% mantuvo una posición neutral. El 28,47% restante, correspondiente a 41 cuidadores y/o padres de familia, expresó desconformidades respecto a la limitada oferta de actividades extracurriculares que contribuyan a desarrollar habilidades sociales, físicas, creativas y emocionales.

Tabla 4. Percepción sobre el fomento de valores y principios positivos.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	10,42%
En desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	6,25%
De acuerdo	120	83,33%
Total	144	100%

Fuente: Los Autores (2024).

La tabla 4 evidenció que el 83,33% de los participantes, equivalente a 120 encuestados, estuvo de acuerdo con que la institución fomenta valores y principios positivos en sus representados. El 10,42% expresó estar totalmente en desacuerdo, ningún participante se ubicó en la opción en desacuerdo y el 6,25% mantuvo posición neutral. El 16,67% restante, correspondiente a 24 cuidadores y/o padres de familia, percibió dificultades en el fomento de valores, lo cual podría afectar la sostenibilidad y fidelidad de los representantes hacia la institución.

Tabla 5. Percepción sobre la claridad y efectividad de la comunicación.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	10,42%
En desacuerdo	5	3,47%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	11,11%
De acuerdo	108	75,00%
Total	144	100%

Fuente: Los Autores (2024).

Artículo Original / Original Article

En la tabla 5 se registró que el 75,00% de los encuestados, correspondiente a 108 participantes, estuvo de acuerdo con que la comunicación con el personal de la escuela es clara y efectiva. El 10,42% manifestó estar totalmente en desacuerdo, el 3,47% en desacuerdo y el 11,11% se mostró neutral. El 25,00% restante, equivalente a 36 cuidadores y/o padres de familia, percibió barreras en la comunicación institucional, lo cual acarrea limitaciones en el clima laboral educativo y en los procesos administrativos-educativos.

Tabla 6. Recepción de información oportuna sobre el progreso académico.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	9,72%
En desacuerdo	2	1,39%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	12,50%
De acuerdo	110	76,39%
Total	144	100%

Fuente: Los Autores (2024).

Los resultados de la Tabla 6 indicaron que el 76,39% de los encuestados, equivalente a 110 participantes, estuvo de acuerdo con recibir información oportuna sobre el progreso académico de su representado. El 9,72% expresó estar totalmente en desacuerdo, el 1,39% en desacuerdo y el 12,50% mantuvo posición neutral. El 23,61% restante, correspondiente a 34 cuidadores y/o padres de familia, percibió limitaciones en el acceso a información oportuna, lo cual dificulta tener un panorama claro del progreso educativo e identificar problemas con antelación.

Tabla 7. Información sobre actividades y eventos escolares.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	7,64%
En desacuerdo	2	1,39%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	12,50%
De acuerdo	113	78,47%
Total	144	100%

Fuente: Los Autores (2024).

La tabla 7 mostró que el 78,47% de los participantes, correspondiente a 113 encuestados, se sintió bien informado sobre las actividades y eventos de la institución. El 7,64% expresó estar totalmente en desacuerdo, el 1,39% en desacuerdo y el 12,50% mantuvo posición neutral. El 21,53% restante, equivalente a 31 cuidadores y/o padres de familia, identificó dificultades en el acceso a información clara, oportuna y completa sobre los eventos y actividades escolares que forman parte de la rutina diaria institucional.

Tabla 8. Percepción sobre la comunicación abierta con padres de familia.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	8,33%
En desacuerdo	4	2,78%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	9,03%
De acuerdo	115	79,86%
Total	144	100%

Fuente: Los Autores (2024).

En la tabla 8 se observó que el 79,86% de los encuestados, equivalente a 115 participantes, consideró que la escuela mantiene una comunicación abierta con los cuidadores y/o padres de familia. El 8,33% manifestó estar totalmente en desacuerdo, el 2,78% en desacuerdo y el 9,03% se mostró neutral. El 20,14% restante, correspondiente a 29 cuidadores y/o padres de familia, identificó dificultades para una comunicación abierta, lo cual implica barreras para expresar preocupaciones o sugerencias y recibir retroalimentación de la institución.

Tabla 9. Suficiencia de canales de comunicación para expresar inquietudes.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	7,64%
En desacuerdo	9	6,25%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	16,67%
De acuerdo	100	69,44%
Total	144	100%

Fuente: Los Autores (2024).

Los datos de la tabla 9 reflejaron que el 69,44% de los encuestados,

correspondiente a 100 participantes, estuvo de acuerdo con que la escuela proporciona suficientes canales de comunicación para expresar inquietudes y sugerencias. El 7,64% expresó estar totalmente en desacuerdo, el 6,25% en desacuerdo y el 16,67% mantuvo posición neutral. El 30,56% restante, equivalente a 44 cuidadores y/o padres de familia, consideró que los canales de comunicación disponibles fueron insuficientes, lo cual limita el intercambio de información y la participación activa en la comunidad educativa.

Tabla 10. Percepción sobre el profesionalismo del personal.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	7,64%
En desacuerdo	3	2,08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	9,03%
De acuerdo	117	81,25%
Total	144	100%

Fuente: Los Autores (2024).

La tabla 10 manifestó que el 81,25% de los encuestados, equivalente a 117 participantes, estuvo de acuerdo con que el personal de la institución demuestra profesionalismo y está bien calificado. El 7,64% expresó estar totalmente en desacuerdo, el 2,08% en desacuerdo y el 9,03% se mostró neutral. El 18,75% restante, correspondiente a 27 cuidadores y/o padres de familia, observó carencias en el profesionalismo del personal, lo cual podría estar vinculado a experiencias puntuales o a la falta de información clara sobre las competencias del equipo docente-administrativo.

Tabla 11. Manejo de quejas y sugerencias de los padres de familia.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	6,25%
En desacuerdo	6	4,17%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	25	17,36%
De acuerdo	104	72,22%
Total	144	100%

Fuente: Los Autores (2024).

En la tabla 11 se observó que el 72,22% de los encuestados,

correspondiente a 104 participantes, estuvo de acuerdo con que la escuela maneja bien las quejas y sugerencias de los cuidadores y/o padres de familia. El 6,25% manifestó estar totalmente en desacuerdo, el 4,17% en desacuerdo y el 17,36% se mostró neutral. El 27,78% restante, equivalente a 40 cuidadores y/o padres de familia, manifestó que existen dificultades en el manejo de las quejas y sugerencias, aspecto que afecta la relación entre la institución y las familias.

Tabla 12. Involucramiento en la comunidad educativa.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	8,33%
En desacuerdo	2	1,39%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	13,89%
De acuerdo	110	76,39%
Total	144	100%

Fuente: Los Autores (2024).

Los resultados de la tabla 12 indicaron que el 76,39% de los encuestados, equivalente a 110 participantes, se sintió involucrado en la comunidad educativa. El 8,33% expresó estar totalmente en desacuerdo, el 1,39% en desacuerdo y el 13,89% mantuvo posición neutral. El 23,61% restante, correspondiente a 34 cuidadores y/o padres de familia, sintió barreras para su participación activa en la vida escolar, lo cual refleja la falta de oportunidades o canales para que las familias participen activamente en un ambiente de aprendizaje colaborativo.

Respecto al componente cualitativo de la investigación, las entrevistas estructuradas aplicadas a los 10 docentes-administrativos permitieron profundizar en las percepciones sobre la gestión educativa y el clima laboral. El análisis mediante categorización temática reveló cuatro categorías que responden a las dimensiones del estudio: comunicación institucional, gestión de recursos humanos (incluyendo infraestructura), participación comunitaria y ambiente laboral.



En la categoría de comunicación institucional, el 90% de los entrevistados reconoció que existen dificultades para manejar las quejas y sugerencias del personal docente y administrativo. Los participantes señalaron la ausencia de protocolos formales para canalizar las inquietudes y la falta de retroalimentación oportuna por parte de la administración. El 70% consideró que los canales de comunicación para expresar inquietudes resultan insuficientes, tanto para el personal interno como para la comunicación con los demás actores de la comunidad educativa. Se identificó que la comunicación se realiza principalmente de manera verbal e informal, sin registros documentales que permitan dar seguimiento a los acuerdos.

En cuanto a la categoría de gestión de recursos humanos, el 60% de los entrevistados expresó limitaciones en la infraestructura de la institución para el desarrollo de sus funciones, mencionando espacios reducidos para reuniones de trabajo y carencia de equipamiento tecnológico actualizado. Asimismo, el 60% percibió barreras en la comunicación clara y efectiva sobre aspectos relevantes para el desempeño de su trabajo, incluyendo información sobre capacitaciones, normativas institucionales y planificación académica. Los participantes manifestaron que la información llega de manera fragmentada y en ocasiones contradictoria.

Finalmente, en la categoría de ambiente laboral, el 50% de los entrevistados consideró que la administración de la Escuela de Educación Básica Mahatma Gandhi presenta dificultades para facilitar un entorno adecuado para el desarrollo profesional del personal. Los docentes-administrativos expresaron la necesidad de espacios de formación continua y acompañamiento pedagógico. De igual manera, el 50% identificó barreras para mantener un ambiente laboral positivo y seguro, señalando que las tensiones generadas por la falta de comunicación afectan las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo entre colegas.

Al contrastar ambos componentes, se observa convergencia en los



hallazgos. El 30,56% de padres y el 70% de docentes-administrativos coinciden en percibir canales de comunicación insuficientes, aunque con distinta intensidad. La brecha entre el 27,78% de padres y el 90% de docentes que identifican problemas en el manejo de quejas sugiere que quienes viven las dinámicas institucionales internamente perciben con mayor claridad sus limitaciones. Los datos cualitativos confirman que la comunicación informal predominante, la falta de protocolos escritos y las carencias de infraestructura operan como factores interconectados que deterioran el ambiente de trabajo.

4. Conclusiones

La comunicación interna emerge como el factor más crítico en la relación entre gestión educativa y clima laboral. El hecho de que el 30,56% de los padres de familia y el 70% del personal docente-administrativo perciban insuficiencia en los canales de comunicación indica que este aspecto requiere atención prioritaria. Esta situación refleja una brecha significativa entre las expectativas de la comunidad educativa y los mecanismos institucionales disponibles, lo cual tiene implicaciones directas en la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia del personal.

En términos prácticos, las instituciones educativas pueden mejorar sustancialmente su clima laboral mediante la implementación de sistemas de comunicación formal, sin necesidad de grandes inversiones económicas. La creación de protocolos claros para el manejo de quejas y sugerencias, así como el establecimiento de canales bidireccionales de información, representa una estrategia de bajo costo con alto impacto en el bienestar organizacional. Esta aplicación resulta especialmente relevante para escuelas con recursos limitados que buscan optimizar su gestión.

Destaca la disparidad perceptual identificada entre actores educativos. Mientras el 90% del personal docente-administrativo reconoce dificultades en el manejo de quejas, solo el 27,78% de los padres de familia comparte esta



percepción. Quienes experimentan directamente las limitaciones de la gestión son más conscientes de sus deficiencias, perspectiva útil para diseñar intervenciones que consideren las necesidades específicas de cada grupo.

Estos resultados concuerdan con investigaciones previas del contexto latinoamericano, donde la comunicación interna emerge consistentemente como un factor determinante del clima laboral en instituciones educativas. Sin embargo, a diferencia de estudios que se centran exclusivamente en la percepción docente, la presente investigación incorpora la visión de las familias, lo cual enriquece la comprensión del fenómeno. Este enfoque metodológico puede replicarse en otros contextos educativos.

El estudio presenta limitaciones. El diseño transversal impide establecer relaciones causales definitivas entre las variables analizadas. Asimismo, el uso de instrumentos con escala tipo *Likert* de cuatro opciones puede haber limitado la variabilidad de las respuestas. La muestra, aunque censal para la institución estudiada, no permite generalizar los resultados a otras escuelas del cantón o la provincia. No obstante, estos hallazgos mantienen su validez como diagnóstico institucional y como referencia para contextos similares.

Futuros estudios longitudinales podrían evaluar que permitan evaluar el impacto de intervenciones específicas en la mejora del clima laboral. Convendría explorar la relación entre los canales de comunicación digital y la percepción de comunicación efectiva en instituciones educativas. Asimismo, investigar las competencias de liderazgo directivo que favorecen un clima laboral positivo, así como realizar estudios comparativos entre instituciones públicas y privadas para identificar buenas prácticas transferibles.

El análisis de la gestión educativa en la Escuela de Educación Básica Mahatma Gandhi permite concluir que existe una relación directa entre la comunicación interna, la gestión de recursos humanos y el clima laboral institucional. Las deficiencias identificadas en los canales de comunicación y en el manejo de quejas y sugerencias afectan negativamente el ambiente de



trabajo, lo cual compromete el bienestar de la comunidad educativa. La optimización de estas funciones, mediante la formalización de protocolos comunicativos y la apertura de espacios de participación, constituye una estrategia viable para mejorar el clima laboral y, consecuentemente, los resultados educativos de la institución.

5. Referencias

- Asanza, N. (2020). **La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa.** *Ciencia y Educación*, 1(3), 20-31, e-ISSN: 2707-3378. Recuperado de: <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0103202015>
- Bernal, C. (2010a,b). **Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales.** 3^{ra} edición, ISBN: 978-958-699-128-5. Colombia: Pearson Educación.
- Chipantiza, S., Viteri, A., Chipantiza, A., & Chipantiza, C. (2023). **La gestión educativa como factor importante en la eficacia del clima organizacional en instituciones educativas.** *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 10199-10210, e-ISSN: 2707-2215. Recuperado de: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6112
- Hasek, S., & Ortiz, L. (2021). **Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa.** *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 405-416, e-ISSN: 2226-4000. Recuperado de: <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.405>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018a,b). **Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.** ISBN: 978-1-4562-6096-5. Ciudad de México, México: Editorial McGraw-Hill Education.
- López, R. (2022a,b). **Clima organizacional y el desarrollo de la gestión escolar del preescolar de la Universidad Metropolitana.** *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 26(2), 137-161, e-



ISSN: 2244-7296. Recuperado de:

<https://doi.org/10.46498/reduipb.v26i2.1643>

Lule-Uriarte, U., Serrano-Mesía, M., & Montenegro-Cruz, N. (2023). **La gestión educativa: factor clave en la calidad educacional.** *Revista Científica UISRAEL*, 10(3), 57-71, e-ISSN: 2631-2786. Recuperado de:

<https://doi.org/10.35290/rcui.v10n3.2023.893>

Mejía, N. (2021). **Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular.** *Revista Publicando*, 8(29), 79-86, e-ISSN: 1390-9304. Recuperado de:

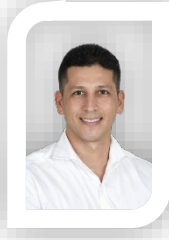
<https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2191>

Pita-Torres, B. (2020). **Políticas Públicas y Gestión Educativa: entre la formulación y la implementación de las políticas educativas.** *Civilizar*, 20(39), 139-152, e-ISSN: 2619-189X. Recuperado de:

<https://doi.org/10.22518/jour.ccsch/2020.2a09>

Sánchez, M., & Delgado, J. (2020). **Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas.** *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1819-1838, e-ISSN: 2707-2215. Recuperado de:

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.196

Álvaro Braulio Gutiérrez Maridueñae-mail: abgutierrezm@ube.edu.ec

Nacido en Babahoyo, Los Ríos, Ecuador, el 6 de julio del año 1985. Licenciado en Nutrición y Dietética, graduado por la Universidad Técnica de Babahoyo (UTB); discente de la Maestría de Gestión Educativa de la Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE); Director Ejecutivo de la Fundación para el Desarrollo Humano “Paulo Freire” en Babahoyo; docente en la Escuela de Educación Básica “Mahatma Gandhi”; Secretario y Fundador del Colegio de Nutricionista de Los Ríos; Coordinador de Proyectos Sociales en Centros de Desarrollo Infantil, Personas con Discapacidad y Erradicación del Trabajo Infantil.

Jenny María García Peña
e-mail: jmgaciap@ube.edu.ec



Nacida en Guayaquil, Provincia del Guayas, Ecuador, el 7 de julio del año 1990. Licenciada en Educación Básica por la Universidad Tecnológica Indoamérica (UTI); discente de la Maestría en Gestión Educativa en la Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE); cuento con experiencia docente en el nivel de Educación Básica en instituciones ecuatorianas con una trayectoria de más de 10 años; y actualmente me encuentro en mi segundo año como subdirectora de la Fundación para el Desarrollo Humano “Paulo Freire” en Babahoyo.

Contenido 100% Generado por Humanos - 100% Human-Generated Content
Álvaro Braulio Gutiérrez Maridueña; Jenny María García Peña; Guillermo Ricardo Grunauer Robalino (Tut.); César Ricardo Castillo Montúfar (Prof.). Gestión Educativa para Optimizar el Clima Laboral en la Escuela de Educación Básica Mahatma Gandhi. *Educational Management to Optimize the Work Climate at Mahatma Gandhi Basic Education School.*

El contenido de este manuscrito se difunde bajo una [Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)