



DOI: <https://doi.org/10.23857/dc.v12i2.4887>

Ciencias de la Educación
Artículo de Investigación

El papel del gestor educativo y el clima organizacional

The role of the educational manager and the organizational climate

O papel do gestor educativo e o clima organizacional

Paula Nicole Alava Ibarra ^I

pnalavai@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0008-3036-3722>

Iliana Antonela Sangucho Franco ^{II}

iasanguchof@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0000-9168-2075>

Maricela Elizabeth Sanchez Morante ^{III}

mesanchezm@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-0453-4643>

César Ricardo Castillo Montufar ^{III}

crcastillom@ube.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>

Correspondencia: pnalavai@ube.edu.ec

**** Recibido:** 10 de abril de 2026 ***Aceptado:** 7 de mayo de 2026 *** Publicado:** 18 de junio de 2026

- I. Universidad Bolivariana de Ecuador, Ecuador.
- II. Universidad Bolivariana de Ecuador, Ecuador
- III. Universidad Bolivariana de Ecuador, Ecuador
- IV. Universidad Bolivariana de Ecuador, Ecuador

RESUMEN

El clima organizacional en las instituciones educativas constituye un factor clave para el desarrollo adecuado de los procesos pedagógicos y las relaciones interpersonales. La presente investigación analiza la influencia del gestor educativo en el fortalecimiento del clima organizacional en la Unidad Educativa “Nuestra Señora del Carmen”, ubicada en la ciudad de Guayaquil. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, utilizando una encuesta tipo Likert aplicada a 70 docentes de una población total de 80. Los resultados permitieron identificar percepciones relacionadas con el liderazgo, la comunicación institucional, la resolución de conflictos y el impacto del estilo de gestión en el ambiente laboral. Se evidenció que debilidades en la comunicación, la planificación y la participación docente influyen negativamente en la motivación y la cohesión institucional. Se concluye que una gestión educativa eficiente y participativa favorece un clima organizacional positivo y fortalece los procesos de enseñanza-aprendizaje.

PALABRAS CLAVE: Clima Organizacional, Gestión Educativa, Liderazgo Educativo, Comunicación Institucional, Participación Docente.

Código de clasificación internacional: 1.20 - Administración de la educación

ABSTRACT

Organizational climate in educational institutions is a key factor for the proper development of pedagogical processes and interpersonal relationships. This research analyzes the influence of educational management on strengthening the organizational climate at the "Nuestra Señora del Carmen" Educational Unit, located in the city of Guayaquil. The study was conducted using a quantitative approach with a descriptive scope, employing a Likert-type survey administered to 70 teachers from a total population of 80. The results identified perceptions related to leadership, institutional communication, conflict resolution, and the impact of management style on the work environment. It was evident that weaknesses in communication, planning, and teacher participation negatively influence motivation and institutional cohesion. The study concludes that efficient and participatory educational management fosters a positive organizational climate and strengthens teaching and learning processes.

Keywords: organizational climate, educational management, educational leadership, institutional communication, teacher participation.

International Classification Code: 1.20 - Educational Administration

RESUMO

O clima organizacional nas instituições de ensino é um fator chave para o desenvolvimento adequado dos processos pedagógicos e das relações interpessoais. Esta pesquisa analisa a influência da gestão educativa no fortalecimento do clima organizacional na Unidade Educativa "Nuestra Señora del Carmen", localizada na cidade de Guayaquil. O estudo foi conduzido através de uma abordagem quantitativa de âmbito descritivo, empregando um questionário do tipo Likert aplicado a 70 professores de uma população total de 80. Os resultados identificaram percepções relacionadas com a liderança, a comunicação institucional, a resolução de conflitos e o impacto do estilo de gestão no local de trabalho. Evidenciou-se que as fragilidades na comunicação, no planejamento e na participação docente influenciam negativamente a motivação e a coesão institucional. O estudo conclui que uma gestão educativa eficiente e participativa fomenta um clima organizacional positivo e fortalece os processos de ensino e aprendizagem.

Palavras-chave: clima organizacional, gestão educativa, liderança educativa, comunicação institucional, participação docente.

Código da Classificação Internacional de Ciências: 1.20 - Administração Educacional

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional constituye un elemento fundamental para la adecuada gestión de las instituciones educativas, debido a que influye directamente en la convivencia, las relaciones interpersonales y la calidad de los procesos pedagógicos (Portilla Garcia et al., 2023). Dentro de este contexto diversas investigaciones han indicado que el clima no es algo que surge de manera espontánea o que nace por cualquier medio sino más bien que se configura a partir de una relación conjunta entre todos los miembros que forman parte del entorno, donde todos logran mantener habilidades como el liderazgo, las prácticas comunicativas y la consolidación entre compañeros y administrativos (Cuesta Moreno & Moreno Mosquera, 2021). Todas estas habilidades deben ser manejadas por un actor que permite el flujo dinámico del clima organizacional; esta clave se la

El papel del gestor educativo y el clima organizacional

conoce como gestor educativo cuya labor es esencial en una institución, su aplicación puede fortalecer o también deteriorar significativamente el ambiente de trabajo, por ello, se logra observar cómo el gestor educativo es un pilar fundamental donde si no empeña las funciones de manera adecuada pueden partir de allí diferentes tensiones que afectan directamente el bienestar y el colectivo docente y administrativo (Pizcueta, 2023).

Para Yllesca Ramos et al. (2024) el principal problema radica cuando el gestor educativo resulta ineficiente para una institución, puesto que esta ineficiencia podría traer consigo una serie de comportamientos que van a repercutir negativamente en la interacción de los agentes institucionales. Cuando un gestor educativo mantiene un liderazgo autoritario, de vez en cuando improvisado o en ciertos casos distante provoca en el personal una nula o dispareja participación; los procesos académicos no se puedan manejar adecuadamente y dificulta muchísimo la construcción de cumplir metas u objetivos compartidos (Godoy Robles, 2021). La comunicación es una habilidad clave para el gestor educativo. La falta de comunicación, la divulgación de desinformación o rumores pueden crear un ambiente de desorganización y desconfianza (Franco López, 2021). Además de ello un gestor educativo debe poseer ciertas competencias necesarias para la resolución de conflictos. De ser el caso que un gestor educativo sea ineficiente en esta área puede agudizar tensiones preexistentes y de esa manera va a obstaculizar muchísimo la colaboración que debe existir entre los agentes de una institución. Ello puede impedir que el funcionamiento escolar se maneje de manera adecuada (Alzate Ortiz & Chaverra Rodríguez, 2020).

De acuerdo con Chiavenato (2019), el clima organizacional representa la percepción que tienen los miembros de una organización sobre su ambiente de trabajo, aspecto que influye directamente en la motivación, el desempeño y las relaciones interpersonales. En el ámbito educativo, el liderazgo ejercido por los directivos constituye un factor determinante para la construcción de ambientes institucionales participativos y orientados al mejoramiento continuo.

Al analizar el papel fundamental del gestor educativo se puede observar que si el gestor educativo no trabaja de manera eficiente las repercusiones sobre su desempeño pueden expandirse hacia múltiples dimensiones del clima organizacional. Según Erazo Muñoz et al. (2020) los estilos de liderazgo autoritarios o distantes generan desmotivación, baja participación docente y deterioro del ambiente de trabajo. Es por ello por lo que el trabajo del gestor no solo afecta al personal educativo sino también al desarrollo integral del estudiantado y a la percepción de la comunidad sobre la institución.

El papel del gestor educativo y el clima organizacional

En la Unidad Educativa “Nuestra Señora del Carmen”, ubicada en la ciudad de Guayaquil, el clima organizacional ha mostrado señales de deterioro asociadas principalmente al desempeño del gestor educativo y al estilo de liderazgo implementado en los últimos años. A partir de observaciones institucionales y percepciones manifestadas por docentes y personal administrativo, se evidencia que la gestión directiva presenta limitaciones en áreas clave como la comunicación interna, la planificación estratégica y el acompañamiento pedagógico, lo cual ha generado un ambiente laboral caracterizado por la falta de cohesión, la insuficiente coordinación entre departamentos y un incremento en los niveles de tensión profesional (Ruíz Díaz de Arias, 2021).

Una de las causas más relevantes identificadas es la gestión comunicacional insuficiente. La información referente a lineamientos académicos, cambios administrativos o procedimientos operativos no siempre llega de manera clara, oportuna y en canales adecuados. Esto produce confusión en la ejecución de tareas, duplicidad de esfuerzos y dependencia de información informal, aspectos que afectan la confianza del personal hacia la dirección. Asimismo, se ha observado un estilo de liderazgo predominantemente centralizado, donde las decisiones se toman sin procesos efectivos de consulta o participación de los docentes, lo que limita la construcción de consensos y reduce la motivación del equipo.

Las causas mencionadas han provocado efectos visibles en el clima institucional de la Unidad Educativa “Nuestra Señora del Carmen”. Entre los más relevantes se encuentra la disminución de la motivación laboral, manifestada en actitudes de desánimo, resistencia al cambio y baja participación en actividades académicas o de mejora continua. Esto, a su vez, impacta en la calidad del trabajo docente, en la innovación pedagógica y en la disposición para asumir compromisos adicionales.

La presente investigación se orienta a analizar cómo el gestor educativo impacta en el fortalecimiento del clima organizacional en instituciones educativas, como la ya mencionada “Nuestra Señora del Carmen”, considerando la importancia de identificar estrategias de liderazgo que permitan optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje y garantizar un entorno escolar positivo.

MATERIAL Y MÉTODOS

Diseño del Estudio

El papel del gestor educativo y el clima organizacional

La presente investigación tomó como base fundamental la revisión de fuentes científicas tales como artículos, libros y páginas web. A partir de ello, se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo para analizar la realidad del entorno y obtener de manera objetiva el respaldo necesario para medir las variables (Calle Mollo, 2023), ya que tuvo como propósito analizar y caracterizar mediante una encuesta, la percepción del personal docente y administrativo respecto al papel del gestor educativo y su influencia en el clima organizacional. Este enfoque permitió conseguir información medible sobre las dimensiones asociadas a la gestión directiva y al ambiente laboral institucional.

Participantes

El estudio se llevará a cabo mediante una encuesta dirigida a la muestra seleccionada a partir de una población de 80 docentes activos que laboran en la Unidad Educativa “Nuestra Señora del Carmen” ubicada en la ciudad de Guayaquil. La muestra efectiva quedó constituida por 70 participantes, lo que representa una tasa de respuesta del 85.7%. Se incluyeron profesionales de ambos sexos, con diversas categorías de antigüedad, asegurando una visión integral de la dinámica institucional. Los participantes claves son los profesionales de la Educación, quienes son considerados esenciales ya que poseen una interacción directa y diaria con el gestor educativo y están inmersos en el clima organizacional de su entorno. La participación de ellos fue totalmente voluntaria y anónima para asegurar así una representación amplia de las experiencias en la unidad educativa.

Procedimientos del Muestreo

Los docentes de Unidad Educativa fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando el acceso y el tiempo de la investigación, el contacto se realizó a través de correos electrónicos institucionales, donde cada participante se le envió una invitación formal que explicó el objetivo del estudio y el enlace para realizarlo, el carácter confidencial de sus respuestas y la duración estimada para completar el instrumento. La recolección de datos se llevó a cabo durante un periodo de 2 semanas para maximizar la tasa de respuesta.

Tamaño de la Muestra, Potencia y Precisión

La población objeto de estudio está constituida por un universo total de 80 docentes pertenecientes a la Unidad Educativa “Nuestra Señora del Carmen”. Para una población finita de $N=80$, la muestra de 70 sujetos permite alcanzar un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 4.8% ($p = q =$

El papel del gestor educativo y el clima organizacional

0.5). Esta configuración garantiza una alta precisión en las estimaciones y una robusta potencia estadística. Al cubrir el 85.7% del universo poblacional, los resultados poseen una representatividad excepcional, minimizando el sesgo de selección y fortaleciendo la validez interna de la investigación.

Medidas y Covariables

Se evaluará mediante un cuestionario tipo Likert de 10 ítems, donde se medirán las dos variables fundamentales:

1. Liderazgo y Gestión del Gestor Educativo (Variable Independiente): Medida por los ítems que evalúan el liderazgo, la comunicación, justicia, soporte y confianza (preguntas 1, 2, 3, 5, 7, 8 y 9).
2. Clima Organizacional Percibido (Variable Dependiente): Medida por los ítems que evalúan el ambiente institucional, la colaboración y el efecto de la gestión directiva en el clima laboral (preguntas 4, 6 y 10).

Todas las preguntas utilizan una escala de respuesta de cinco puntos (1=Totalmente en Desacuerdo a 5=Totalmente de Acuerdo).

Se recopilarán variables sociodemográficas y profesionales como covariables, incluyendo: años de experiencia docente en la institución y nivel educativo de desempeño. Estas variables serán incluidas en el análisis como posibles factores de confusión o modificadores de efecto.

Validación del instrumento

El cuestionario utilizado en la investigación fue sometido a un proceso de validación mediante juicio de expertos, con la participación de profesionales especializados en gestión educativa y metodología de la investigación, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems planteados. Asimismo, se realizó una prueba piloto con un grupo reducido de docentes para verificar la comprensión del instrumento y garantizar la confiabilidad de las respuestas obtenidas.

Análisis de datos

Los datos obtenidos fueron organizados y procesados mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes para su interpretación. El análisis permitió identificar tendencias y niveles

El papel del gestor educativo y el clima organizacional

de percepción respecto al impacto del gestor educativo en el fortalecimiento o deterioro del clima organizacional institucional.

Posteriormente, los resultados fueron organizados en tablas estadísticas para facilitar su interpretación y análisis descriptivo. A partir de los porcentajes obtenidos, se identificaron tendencias relacionadas con la percepción docente sobre el liderazgo directivo, la comunicación institucional, la resolución de conflictos y el clima organizacional dentro de la institución educativa.

Documentación y Normas

Durante el desarrollo de la investigación se respetaron los principios éticos fundamentales, tales como la voluntariedad de participación, la confidencialidad de la información y el uso exclusivo de los datos con fines académicos y científicos. No se recopilaban datos sensibles ni se vulneraron derechos de los participantes.

RESULTADOS

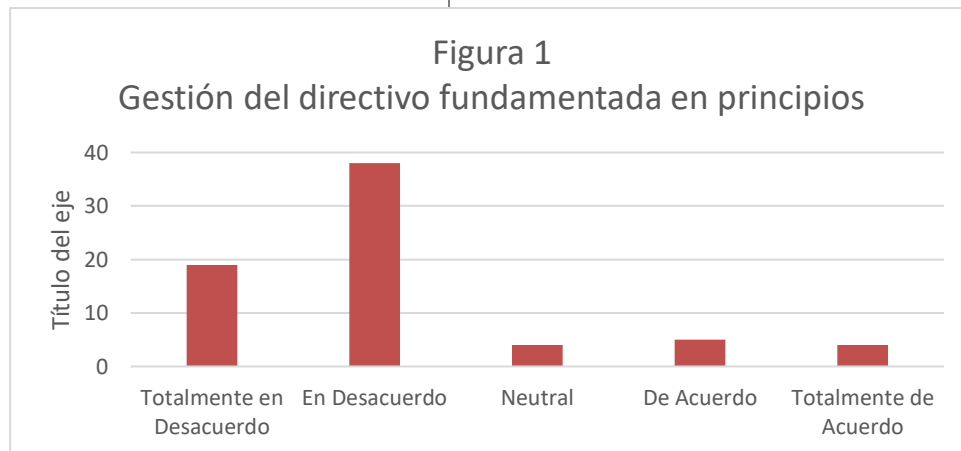
Para lograr obtener los datos presentados en el presente estudio, se realizó un completo e íntegro análisis documental en donde se examinaron diversas fuentes de carácter científico, entre las cuales incluía: artículos académicos, libros especializados y páginas web confiables. La presente investigación adoptó un enfoque cuantitativo, donde se aplicó una encuesta a 70 docentes de la Unidad Educativa “Nuestra Señora del Carmen” de la provincia de Guayas, Ecuador. La recolección de datos se llevó a cabo mediante un cuestionario en línea distribuido a través de un enlace compartido en el correo institucional de cada docente. Este cuestionario contenía diez preguntas clave relacionadas con las dimensiones críticas de la experiencia directiva y su incidencia en la dinámica institucional, tales como la transparencia en el flujo de información, la gestión de conflictos, la seguridad psicológica y la cohesión de los equipos de trabajo. El cuestionario fue estructurado mediante una escala de tipo Likert de cinco puntos, que permitió capturar las diversas percepciones de los encuestados; para garantizar la integridad de la recolección, se utilizó la plataforma Google Forms, donde cada participante debía acceder con su correo, para evitar duplicidades. El uso de los datos fue exclusivamente con fines científicos, cumpliendo así los estándares éticos de la investigación social.

El papel del gestor educativo y el clima organizacional

Tabla 1

Gestión del directivo fundamentada en principios de liderazgo participativo y fortalecimiento institucional.

<i>Alternativas</i>	<i>Encuestados</i>	<i>Porcentajes</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	19	27,1%
<i>En desacuerdo</i>	38	54,3%
<i>Neutral</i>	4	5,7%
<i>De Acuerdo</i>	5	7,1%
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	4	5,7%
<i>Totalidad</i>	70	100%



Como se observa en la tabla 1 y en la figura 1, de los 70 docentes encuestados, la mayoría expresó una percepción desfavorable sobre la gestión del directivo basada en principios de liderazgo participativo y fortalecimiento institucional, concentrándose las respuestas principalmente entre el desacuerdo y el total desacuerdo (81,4%). En menor proporción, se registraron posturas favorables (13,4%) y una minoría se mantuvo neutral (5,7%)

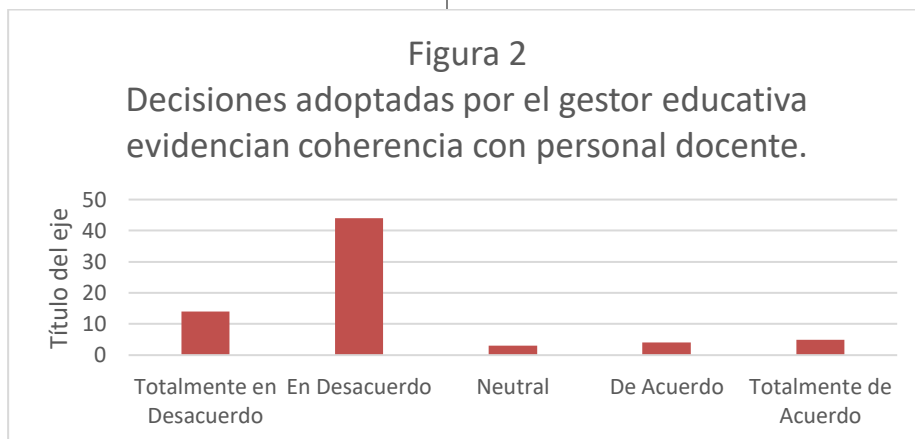
Tabla 2

Decisiones adoptadas por el gestor educativo evidencian coherencia con las necesidades académicas y administrativas del personal docente.

<i>Alternativas</i>	<i>Encuestados</i>	<i>Porcentajes</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	14	20%
<i>En desacuerdo</i>	44	62%

El papel del gestor educativo y el clima organizacional

<i>Neutral</i>	3	4,3%
<i>De Acuerdo</i>	4	5,7%
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	5	7,1%
<i>Totalidad</i>	70	100%



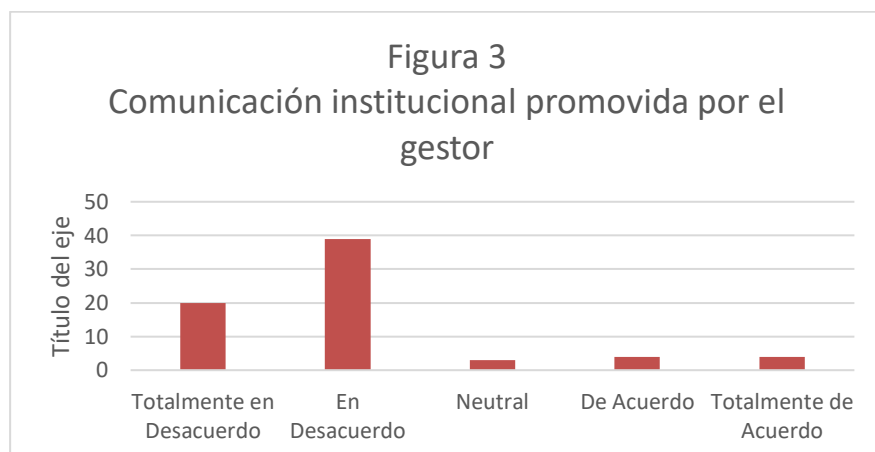
Como se observa en la tabla 2 y la figura 2, de los 70 docentes encuestados, predominó una percepción negativa respecto a la coherencia de las decisiones adoptadas por el gestor educativo con las necesidades académicas y administrativas del personal docente, concentrándose la mayoría de respuestas entre el desacuerdo y el total desacuerdo (82%). En contraste, una menor proporción manifestó una valoración favorable (12,8%), mientras que el 4,3% se mantuvo neutral.

Tabla 3

Comunicación institucional promovida por el gestor se caracteriza por su claridad, oportunidad y bidireccionalidad.

<i>Alternativas</i>	<i>Encuestados</i>	<i>Porcentajes</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	20	28,6%
<i>En desacuerdo</i>	39	55,7%
<i>Neutral</i>	3	4,3%
<i>De Acuerdo</i>	4	5,7%
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	4	5,7%
<i>Totalidad</i>	70	100%

El papel del gestor educativo y el clima organizacional



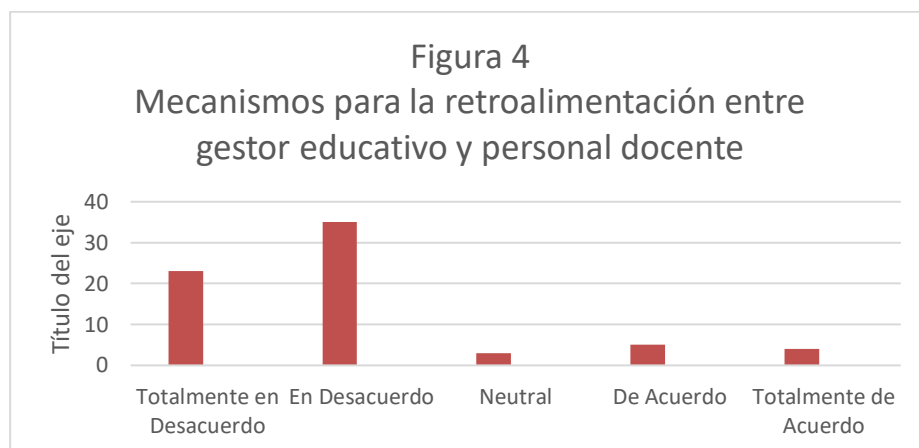
De los 70 docentes encuestados, se observó en la tabla 3 y la figura 3, que predominó una percepción desfavorable sobre la comunicación institucional promovida por el gestor, ya que la mayoría de respuestas se concentró entre el desacuerdo y el total desacuerdo (84,3%). En contraste, solo el 11,4% manifestó una valoración favorable, mientras que el 4,3% se mantuvo neutral.

Tabla 4

Existencia de mecanismos formales y efectivos permiten la retroalimentación entre gestor educativo y personal docente.

<i>Alternativas</i>	<i>Encuestados</i>	<i>Porcentajes</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	23	32,9%
<i>En desacuerdo</i>	35	50%
<i>Neutral</i>	3	4,3%
<i>De Acuerdo</i>	5	7,2%
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	4	5,7%
<i>Totalidad</i>	70	100%

El papel del gestor educativo y el clima organizacional



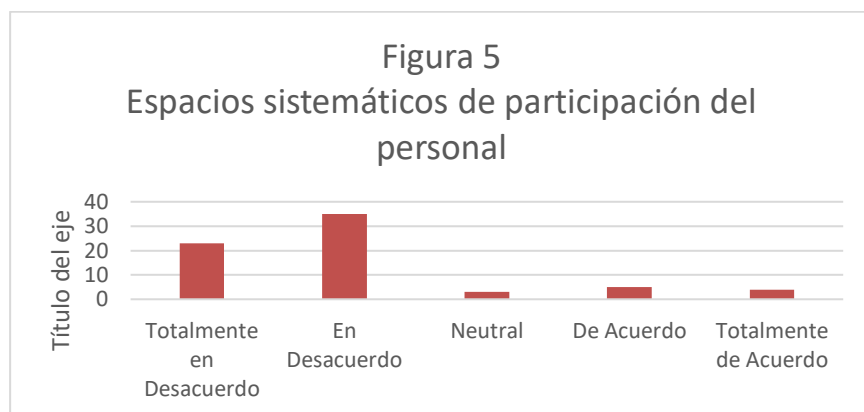
De los 70 docentes encuestados, predominó una percepción negativa sobre la existencia de mecanismos formales y efectivos de retroalimentación entre el gestor educativo y el personal docente, lo cual se observa en la tabla 4 y figura 4, concentrándose la mayoría de respuestas entre el desacuerdo y el total desacuerdo (82,9%). Por otro lado, el 12,9% manifestó una valoración favorable, mientras que el 4,3% se mantuvo neutral.

Tabla 5

Proporciona espacios sistemáticos de participación del personal en los procesos de planificación y toma de decisiones.

<i>Alternativas</i>	<i>Encuestados</i>	<i>Porcentajes</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	23	32,9%
<i>En desacuerdo</i>	35	50%
<i>Neutral</i>	3	4,3%
<i>De Acuerdo</i>	5	7,1%
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	4	5,7%
<i>Totalidad</i>	70	100%

El papel del gestor educativo y el clima organizacional



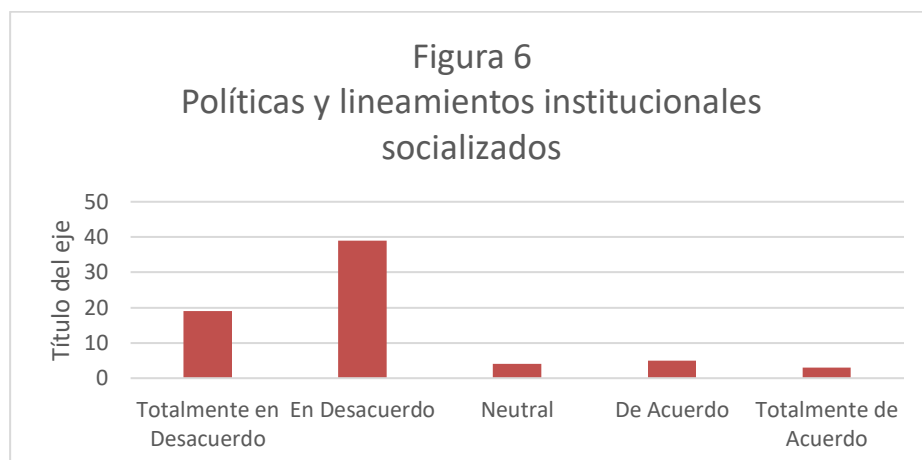
Como se observa en la tabla 5 y figura 5, de los 70 docentes encuestados, predominó una percepción desfavorable respecto a la promoción de espacios sistemáticos de participación del personal en los procesos de planificación y toma de decisiones, concentrándose la mayoría de respuestas entre el desacuerdo y el total desacuerdo (82,9%). En contraste, el 12,8% manifestó una valoración favorable, mientras que el 4,3% se mantuvo neutral.

Tabla 6

Políticas y lineamientos institucionales socializados previamente y contruidos con criterios de corresponsabilidad.

<i>Alternativas</i>	<i>Encuestados</i>	<i>Porcentajes</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	19	27,1%
<i>En desacuerdo</i>	39	55,7%
<i>Neutral</i>	4	5,7%
<i>De Acuerdo</i>	5	7,1%
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	3	4,3%
<i>Totalidad</i>	70	100%

El papel del gestor educativo y el clima organizacional



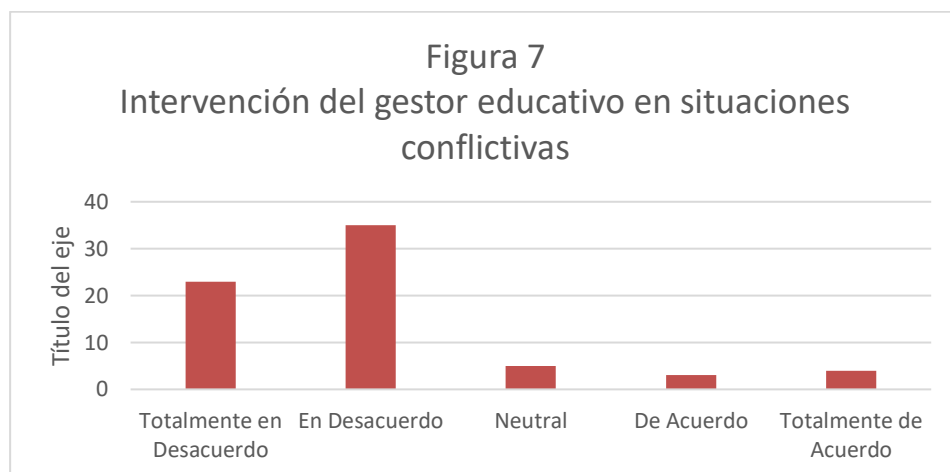
Como se aprecia en la tabla 6 y la figura 6, de los 70 docentes encuestados, predominó una percepción negativa respecto a la socialización previa y construcción corresponsable de las políticas y lineamientos institucionales, concentrándose la mayoría de respuestas entre el desacuerdo y el total desacuerdo (82,8%). En contraste, el 11,4% manifestó una valoración favorable, mientras que el 5,7% se mantuvo neutral.

Tabla 7

Intervención del gestor educativo en situaciones conflictivas se sustenta en criterios de equidad, imparcialidad y transparencia.

Alternativas	Encuestados	Porcentajes
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	23	32,9%
<i>En desacuerdo</i>	35	50%
<i>Neutral</i>	5	7,1%
<i>De Acuerdo</i>	3	4,3%
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	4	5,7%
Totalidad	70	100%

El papel del gestor educativo y el clima organizacional



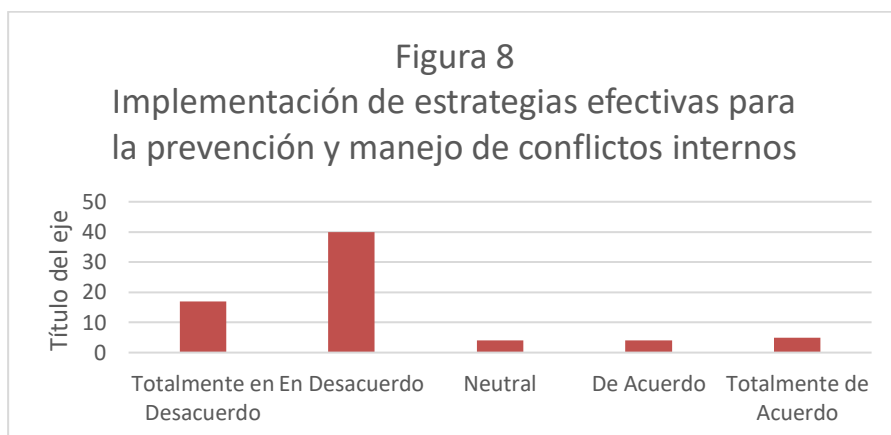
De los 70 docentes encuestados, predominó una percepción desfavorable sobre la intervención del gestor educativo en situaciones conflictivas, especialmente en relación con criterios de equidad, imparcialidad y transparencia, se constata en la tabla 7 y figura 7, concentrándose la mayoría de respuestas entre el desacuerdo y el total desacuerdo (82,9%). En contraste, el 10% manifestó una valoración favorable, mientras que el 7,1% se mantuvo neutral.

Tabla 8

Gestión directiva implementa estrategias efectivas para la prevención y manejo adecuado de conflictos internos.

<i>Alternativas</i>	<i>Encuestados</i>	<i>Porcentajes</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	17	24,3%
<i>En desacuerdo</i>	40	57,1%
<i>Neutral</i>	4	5,7%
<i>De Acuerdo</i>	4	5,7%
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	5	7,1%
<i>Totalidad</i>	70	100%

El papel del gestor educativo y el clima organizacional

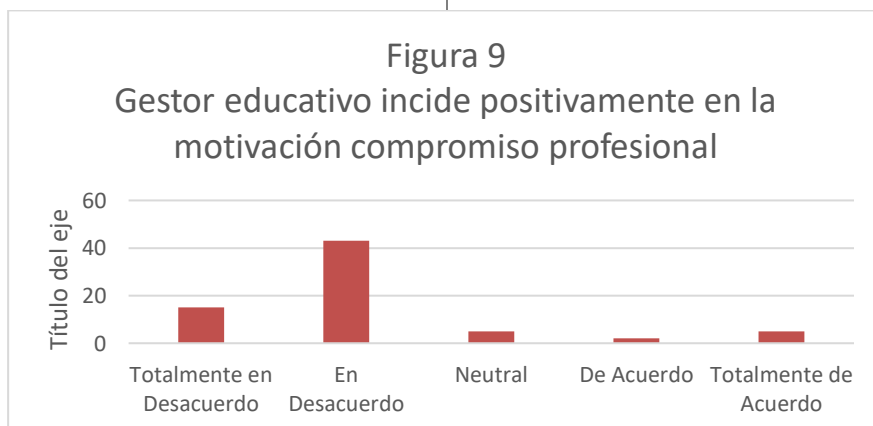


De los 70 docentes encuestados, predominó una percepción negativa sobre la implementación de estrategias efectivas para la prevención y manejo adecuado de conflictos internos por parte de la gestión directiva, concentrándose la mayoría de respuestas entre el desacuerdo y el total desacuerdo (81,4%). En contraste, el 12,8% manifestó una valoración favorable, mientras que el 5,7% se mantuvo neutral, según lo observado en tabla 8 y la figura 8.

Tabla 9

Actuación del gestor educativo incide positivamente en la motivación y compromiso profesional del personal docente.

<i>Alternativas</i>	<i>Encuestados</i>	<i>Porcentajes</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	15	21,4%
<i>En desacuerdo</i>	43	61,4%
<i>Neutral</i>	5	7,1%
<i>De Acuerdo</i>	2	2,9%
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	5	7,1%
<i>Totalidad</i>	70	100%



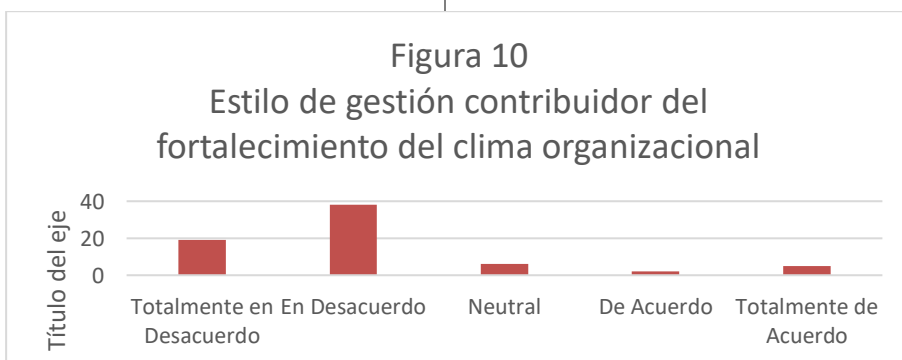
El papel del gestor educativo y el clima organizacional

La tabla 9 y la figura 9 muestran que, de los 70 docentes encuestados, predominó una percepción desfavorable respecto a la incidencia positiva de la actuación del gestor educativo en la motivación y compromiso profesional del personal docente, concentrándose la mayoría de respuestas entre el desacuerdo y el total desacuerdo (82,8%). En contraste, el 10% manifestó una valoración favorable, mientras que el 7,1% se mantuvo neutral.

Tabla 10

Estilo de gestión predominante contribuye al fortalecimiento de un clima organizacional favorable al desempeño institucional.

<i>Alternativas</i>	<i>Encuestados</i>	<i>Porcentajes</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	19	27,1%
<i>En desacuerdo</i>	38	54,3%
<i>Neutral</i>	6	8,6%
<i>De Acuerdo</i>	2	2,9%
<i>Totalmente de Acuerdo</i>	5	7,1%
<i>Totalidad</i>	70	100%



Como se observa en la tabla 10 y la figura 10, de los 70 docentes encuestados, predominó una percepción negativa respecto a la contribución del estilo de gestión al fortalecimiento de un clima organizacional favorable al desempeño institucional, concentrándose la mayoría de respuestas entre el desacuerdo y el total desacuerdo (81,4%). En contraste, el 10% manifestó una valoración favorable, mientras que el 8,6% se mantuvo neutral.

DISCUSIÓN

De acuerdo con Lule Uriarte et al. (2023), en su investigación “*La gestión educativa: factor clave en la calidad educacional*” evidencia que, el papel del directivo es fundamental en el proceso de toma de decisiones, por ello se hace necesario comprender que la clave para llevar a cabo una adecuada gestión educativa, es el liderazgo transformacional ejercido por un personal directivo capaz de sensibilizarse ante las realidades propias de sus instituciones. De acuerdo con los resultados de la pregunta 1 de la encuesta, el 81,4% de los docentes manifestó una valoración desfavorable respecto a la gestión del directivo fundamentada en principios de liderazgo participativo y fortalecimiento institucional.

Zapata Terán & Tovar Molina (2024) afirman que el clima organizacional guarda una estrecha relación con la productividad institucional, demostrando así que la comunicación efectiva es uno de los pilares fundamentales a la hora de alcanzar niveles óptimos de desempeño dentro de las instituciones. En los resultados de la pregunta 3 de la encuesta aplicada a los docentes, se evidencia que un 84,3% de los encuestados se muestran en desacuerdo frente a la claridad, oportunidad y bidireccionalidad de la comunicación institucional promovida por el gestor educativo, lo que evidencia fallas en los canales comunicativos internos.

Asimismo, Hidalgo García et al. (2024) destacan en su investigación que la gestión educativa efectiva actúa como un indicador determinante del clima organizacional, debido a su influencia directa sobre la motivación y el desempeño del talento humano. En una de las preguntas realizadas a los encuestados, se evidencia que el 82,9% de los docentes percibe que no existen procedimientos formales y efectivos que faciliten la interacción entre gestor educativo y profesorado.

De igual manera, Erazo Muñoz et. al. (2020) señalan que el gestor educativo debe tener en claro la importancia de los estilos de dirección dentro de una organización puesto que estos inciden significativamente en la satisfacción laboral del docente, la cual constituye un componente esencial del clima organizacional. En los resultados de la encuesta aplicada a los docentes, se muestra que el 81,4% de los participantes considera que la gestión directiva no implementa estrategias efectivas para la prevención y manejo adecuado de conflictos internos.

En el contexto del sistema educativo ecuatoriano, la gestión institucional demuestra ser un eje necesario para brindar ambientes laborales adecuados que promuevan el desempeño docente y el cumplimiento de los objetivos pedagógicos. La normativa educativa vigente particularmente la LOEI y su reglamento, reconoce la importancia de los procesos del liderazgo, evaluación y mejora continua

El papel del gestor educativo y el clima organizacional

dentro de las instituciones educativas, aspectos que inciden directamente en la calidad de la gestión directiva (Ministerio de Educación, 2021). Es así como se evidencia, que los resultados obtenidos en la presente investigación demuestran una percepción negativa del personal docente frente al liderazgo participativo, la comunicación institucional, la retroalimentación y el manejo de conflictos reflejando como tal una debilidad en la gestión del directivo quién debe ser un agente dinamizador del clima organizacional.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

“Taller sobre estrategias de liderazgo directivo para fortalecer el papel del gestor educativo y el clima organizacional”

Objetivo general

Fortalecer la gestión del gestor educativo mediante estrategias de liderazgo participativo, comunicación efectiva y resolución de conflictos, con el fin de promover un clima organizacional favorable al desempeño institucional.

Objetivos específicos

- a) Fortalecer el liderazgo participativo del gestor educativo mediante la implementación de espacios de diálogo, planificación conjunta y toma de decisiones compartidas con el personal docente.
- b) Mejorar la comunicación institucional y los mecanismos de resolución de conflictos, promoviendo espacios efectivos de retroalimentación, equidad y transparencia en la gestión directiva.
- c) Promover un clima organizacional favorable a través de estrategias orientadas a la motivación, integración y compromiso profesional del personal docente.

Estrategia 1: Fortalecimiento del liderazgo participativo

En cumplimiento con el primer objetivo:

- a) Fortalecer el liderazgo participativo del gestor educativo mediante la implementación de espacios de dialogo, planificación conjunta y toma de decisiones compartidas con el personal docente

Actividad 1: Jornadas de capacitación en liderazgo participativo

El papel del gestor educativo y el clima organizacional

Con el fin de fortalecer las competencias del gestor educativo, se desarrollará un programa de capacitación mediante talleres presenciales o virtuales.

Actividad 2: Mesas de diálogo docente- directivo

Se realizarán reuniones mensuales entre el gestor educativo y el personal docente, orientadas al análisis de necesidades y propuestas institucionales. Esta actividad busca generar espacios permanentes de escucha activa y participación, fortaleciendo la corresponsabilidad en la gestión escolar.

Estrategia 2: Mejora de la comunicación institucional resolución de conflictos

En cumplimiento con el segundo objetivo específico, esta estrategia está orientada a optimizar la comunicación interna y fortalecer la capacidad de gestión de conflictos dentro de la institución.

Actividad 1: Taller de comunicación institucional

Para optimizar la interacción entre directivos y docentes, se desarrollará un taller formativo sobre comunicación interna.

Actividad 2: Protocolo institucional de mediación

Elaboración e implementación de un documento normativo institucional que oriente de manera clara, objetiva y ordenada la atención de conflictos que puedan surgir entre docentes, directivos, personal administrativo o incluso en la interacción con estudiantes y representantes, cuando corresponda.

Estrategia 3: Fortalecimiento del clima organizacional y motivación docente

En cumplimiento con el tercer objetivo específico, se propone implementar acciones orientadas al bienestar laboral, motivación profesional y la mejora del ambiente institucional.

Actividad 1: Programa de reconocimiento docente

Al finalizar cada trimestre se llevará a cabo la ejecución de este programa mediante la instauración de “Sesiones de Valoración profesional”, donde el gestor educativo, en conjunto con el consejo ejecutivo, otorgó diplomas y menciones de honor basados en criterios de desempeño técnico-pedagógico e innovación en el aula.

Actividad 2: Jornadas de integración institucional

Las Jornadas de Integración Institucional se desarrollarán mediante encuentros trimestrales fuera del entorno áulico convencional, tales como convivencias en entornos naturales o talleres de dinámicas grupales dirigidos por facilitadores externos.

Actividad 3: Seguimiento al clima organizacional

El papel del gestor educativo y el clima organizacional

Se aplicarán encuestas periódicas para evaluar la percepción docente sobre el ambiente institucional y la gestión directiva. En la tabla 11 aparece el cronograma de aplicación de la propuesta de intervención.

Tabla 11

Cronograma de aplicación de la propuesta de intervención

Estrategia	Actividad	Presupuesto	Acciones de monitoreo	Duración	Responsables	Tiempo			
						Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Fortalecimiento del liderazgo participativo	Jornadas de capacitación en liderazgo participativo	150	Encuestas de satisfacción y evaluación por sesión	1 hora por sesión	Gestor educativo	✓	✓		
	Mesas de diálogo docente-directivo	0	Registro de actas y formularios de retroalimentación	1 hora por sesión	Gestor educativo	✓	✓	✓	✓
Mejora de la comunicación institucional y resolución de conflictos	Taller de comunicación institucional	100	Evaluaciones de aprendizaje y encuestas	2 sesiones	Gestor educativo	✓	✓		
	Elaboración del protocolo de mediación	0	Revisión documental y validación institucional	2 semanas	Equipo directivo		✓	✓	
Fortalecimiento del clima organizacional	Programa de reconocimiento docente	50	Indicadores de desempeño y encuestas de percepción	Trimestral	Gestor educativo			✓	✓

El papel del gestor educativo y el clima organizacional

	Jornadas de integración institucional	100	Observación participante y encuestas post-evento	Trimestral	Gestor educativo			✓	
	Seguimiento al clima organizacional	0	Aplicación de encuestas y análisis comparativo	Mensual	Gestor educativo	✓	✓	✓	✓
		\$400							

Beneficiarios

Los beneficiarios directos de la propuesta serán los directivos de la institución educativa (Rector, Vicerrector, Inspector general), quienes presentan las principales debilidades en el ejercicio del liderazgo directivo y en el acompañamiento docente. De manera indirecta, la propuesta beneficia al profesorado y al estudiantado, al promover una orientación institucional más coherente hacia la mejora de las prácticas pedagógicas y la calidad del aprendizaje.

Resultados esperados

Se espera que, luego de finalizada la capacitación, los directivos fortalezcan sus habilidades de liderazgo, mejoren el acompañamiento docente y promuevan una orientación institucional más coherente hacia la mejora de las prácticas pedagógicas y del aprendizaje estudiantil.

Validación de la propuesta

La propuesta de intervención orientada al fortalecimiento del liderazgo directivo y del clima organizacional fue sometida a un proceso de validación mediante juicio de expertos, con la participación de cinco especialistas en el área educativa, quienes poseen título de Maestría y experiencia profesional en gestión institucional, liderazgo educativo y acompañamiento pedagógico.

Los especialistas se desempeñan en áreas relacionadas con dirección institucional, coordinación académica, docencia universitaria y asesoría pedagógica, lo que permitió contar con criterios técnicos y metodológicos pertinentes para la evaluación de la propuesta.

El papel del gestor educativo y el clima organizacional

Para el proceso de validación se consideraron tres criterios fundamentales: coherencia interna, pertinencia pedagógica y viabilidad de implementación. La valoración se realizó mediante una escala tipo Likert de cinco niveles: muy bajo (1), bajo (2), medio (3), alto (4) y muy alto (5).

En relación con la coherencia interna, la mayoría de los especialistas otorgó valoraciones entre alto y muy alto, destacando la adecuada relación entre los objetivos, estrategias y actividades planteadas. Respecto a la pertinencia pedagógica, los expertos consideraron que la propuesta responde de manera adecuada a las necesidades institucionales identificadas en el diagnóstico realizado. Asimismo, en cuanto a la viabilidad de implementación, señalaron que las actividades propuestas son aplicables dentro del contexto educativo, siempre que exista compromiso institucional y seguimiento permanente.

Los resultados obtenidos evidencian que la propuesta presenta un nivel favorable de validez técnica y metodológica, permitiendo garantizar su aplicación como estrategia orientada al fortalecimiento del liderazgo directivo y la mejora del clima organizacional institucional.

Descripción de los especialistas

Especialista 1: Magíster en Gestión Educativa, con 12 años de experiencia como directivo institucional.

Especialista 2: Licenciado/a en Ciencias de la Educación, con 10 años de experiencia en coordinación académica.

Especialista 3: Psicólogo/a educativo, con 8 años de experiencia en clima organizacional escolar.

Especialista 4: Docente con 15 años de experiencia en educación media y formación pedagógica.

Especialista 5: Especialista en liderazgo educativo, con experiencia en capacitación docente y gestión institucional.

Criterios e instrumento de evaluación

Los especialistas evaluaron la propuesta considerando los siguientes criterios:

- **Coherencia interna:** Relación lógica entre objetivos, estrategias y actividades planteadas.
- **Pertinencia pedagógica:** Nivel de adecuación de la propuesta frente a las necesidades del contexto educativo.
- **Viabilidad de implementación:** Posibilidad real de ejecución de las actividades propuestas dentro de la institución.

El papel del gestor educativo y el clima organizacional

Para la recolección de información se utilizó una escala tipo Likert, con los siguientes niveles de valoración:

1 (Muy bajo), 2 (Bajo), 3 (Medio), 4 (Alto) y 5 (Muy alto).

RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

Los resultados de la validación evidencian una valoración favorable de la propuesta (tabla 12). En relación con la coherencia interna, tres especialistas la calificaron como alta y dos como muy alta, destacando la adecuada articulación entre objetivos, estrategias y actividades. Respecto a la pertinencia pedagógica, cuatro especialistas la valoraron como muy alta y uno como alta, señalando que la propuesta responde de manera adecuada a las necesidades del fortalecimiento del liderazgo directivo y el clima organizacional. En cuanto a la viabilidad de implementación, cuatro especialistas la calificaron como alta y uno como media, indicando que las actividades planteadas son aplicables, aunque requieren compromiso institucional para su ejecución.

Tabla 12

Resultados de la validación por juicio de expertos

Criterio	Especialista	Especialista	Especialista	Especialista	Especialista	Promedio
	1	2	3	4	5	
Coherencia interna	4	5	4	5	4	4,4
Pertinencia pedagógica	5	5	4	5	5	4,8
Viabilidad de implementación	4	4	3	4	4	3,8

Aportes y sugerencias de los especialistas

En relación con los aportes y sugerencias de los especialistas, se destacan diversas recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la propuesta, entre ellas, la necesidad de mejorar los mecanismos de seguimiento del impacto de las estrategias implementadas y considerar la inclusión de espacios de capacitación continua, con el fin de garantizar la sostenibilidad y efectividad de la propuesta en el tiempo.

El papel del gestor educativo y el clima organizacional

Conclusión de la validación

En función de los resultados obtenidos en el proceso de validación, se concluye que la propuesta presenta un alto nivel de coherencia interna, pertinencia pedagógica y viabilidad de implementación, lo que respalda su aplicación en el contexto institucional analizado. La valoración emitida por los especialistas evidencia que existe una adecuada articulación entre los objetivos, estrategias y actividades planteadas, así como una clara correspondencia con las necesidades identificadas en relación con el fortalecimiento del liderazgo directivo y la mejora del clima organizacional.

Asimismo, las sugerencias realizadas por los expertos constituyen un aporte significativo para el perfeccionamiento de la propuesta, ya que orientan hacia el fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento y la promoción de procesos de capacitación continua. En este sentido, la propuesta no solo resulta viable, sino también susceptible de mejora, lo que incrementa su potencial impacto en la gestión educativa, favoreciendo un entorno institucional más participativo, colaborativo y orientado a la calidad del desempeño docente.

CONCLUSIONES

La investigación permitió analizar el papel del gestor educativo en el fortalecimiento del clima organizacional, evidenciando que su desempeño presenta grandes deficiencias en la institución estudiada. Los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado al personal docente muestran una percepción mayoritariamente negativa, reflejada en altos porcentajes de desacuerdo y total desacuerdo en aspectos relacionados con liderazgo participativo, coherencia en la toma de decisiones, comunicación institucional, mecanismos de retroalimentación, manejo de conflictos y motivación personal.

De esta manera, se logra identificar que el papel del gestor educativo no está haciendo uso de espacios sistemáticos de participación del personal docente en los procesos de planificación y toma de decisiones, por ello, limita la construcción de una cultura institucional basada en la corresponsabilidad y el trabajo colaborativo. Asimismo, se observa que la comunicación interna (papel fundamental en un clima organizacional) fue valorado como desfavorable por la mayoría de los encuestados, quienes consideran la necesidad de una interacción efectiva entre directivos y docentes.

El papel del gestor educativo y el clima organizacional

Por estas razones se concluye que la ineficacia de la gestión directiva limita el desarrollo de un ambiente laboral favorable, afectando así la convivencia institucional, la satisfacción docente, su motivación y compromiso profesional, teniendo como consecuencia el cumplimiento de los objetivos educativos. Un clima organizacional debilitado puede repercutir en la calidad de los procesos pedagógicos y administrativos.

Por tanto, resulta indispensable fortalecer las competencias del gestor educativo en áreas estratégicas como liderazgo participativo, comunicación asertiva, toma de decisiones y resolución de conflictos, por medio de la implementación de una propuesta de fortalecimiento a todas estas áreas con el fin de promover un clima organizacional más saludable, participativo y orientado al logro de resultados institucionales sostenibles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alzate Ortiz, F., & Chaverra Rodríguez, L. (2020). Hacia una gestión educativa bioaprendiente: otros giros epistémicos desde nuevas semánticas. *Intersticios sociales*, 17, 9-25.
- Calle Mollo, S. E. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina Internacional*, 7(4). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7016
- Chiavenato, I. (2019). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Cuesta Moreno, O., & Moreno Mosquera, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17(1).
- Erazo Muñoz et al. (2020). Relaciones entre los estilos de dirección y la satisfacción laboral del profesional docente. *Espacios*, 39(51).
- Franco López, J. (2021). La motivación docente para obtener calidad educativa en instituciones de educación superior. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 64,151-179. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n64a7>
- Godoy Robles, G. (2021). La motivación docente y su influencia en la adquisición de los aprendizajes. *REDECI: Desafíos educativos*, 4(8) .
- Hidalgo García, M., Centeno Tenorio, V., Criollo Portilla, M., & Castillo Montúfar, C. (2024). La gestión educativa como indicador de eficiencia en el clima organizacional. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(6), 1136-1151. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2817>
- Lule Uriarte, M., Serrano Mesía, M., & Montenegro Cruz, N. (2023). La gestión educativa: factor clave en la calidad educacional. *Revista Científica UISRAEL*, 10(3). <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2817>
- Ministerio de Educación. (2021). *Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa*. <https://educacion.gob.ec/desempeno-directivo/>
- Pizcueta, P. (21 de marzo de 2023). *La comunicación institucional y su importancia*. <https://nexteducacion.com/noticias/la-comunicacion-institucional-y-su-importancia/>
- Portilla Garcia et al. (2023). Una revisión sistemática acerca del liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes escolares. *Chakiñan, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (20), 228-241. <https://doi.org/10.37135/chk.002.20.13>

El papel del gestor educativo y el clima organizacional

- Ruíz Díaz de Arias, L. (2021). *El rol del Gestor Educativo en sus diferentes dimensiones y su relación con la práctica docente*. Universidad Autónoma de Asunción.
- Yllesca Ramos, A., Córdova García, U., Espíritu Patrocinio, E., Buleje Velasquez, N., & Gomez Rutti, Y. (2024). Clima organizacional y desempeño docente. *Revista de Investigación de Ciencias de la Educación, Horizontes*, 8(33).
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i33.760>
- Zapata Terán, K., & Tovar Molina, E. (2024). El clima organizacional y su relación con la productividad. *Aula Virtual*, 5(12) <https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>

© 2026 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).

©2026 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).