



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA**

TEMA

**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN DE LAS AUTORIDADES PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE EN LA "UNIDAD EDUCATIVA 12 DE FEBRERO",
DE LA CIUDAD DE ZAMORA.**

Autor/es:

Cabrera Ordoñez Jofre Ramiro

Caisaluisa German Karla Esthefania

Tutor/a:

Molina Benavides Lilian Susana, PhD.

ECUADOR

RESUMEN:

La presente tesis se centra en el análisis de la comunicación entre las autoridades educativas y los docentes en la Unidad Educativa “12 de Febrero” de Zamora, con el objetivo de identificar cómo esta interacción influye en el desempeño laboral de los docentes. La comunicación efectiva es un componente crucial en el ámbito educativo, ya que impacta directamente en la calidad de la enseñanza y en el ambiente laboral. El estudio se fundamenta en la premisa de que una comunicación clara y asertiva entre las autoridades y los docentes puede mejorar significativamente el desempeño docente, lo que a su vez se traduce en una mejor calidad educativa. Se exploran diversas dimensiones de la comunicación, incluyendo la frecuencia, el tono, y los canales utilizados, así como la percepción de los docentes sobre la efectividad de estas interacciones. A través de un enfoque metodológico mixto, que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, se recopilan datos mediante encuestas y entrevistas a docentes y autoridades. Los resultados revelan que la falta de comunicación efectiva genera malentendidos y desmotivación entre los docentes, lo que afecta su desempeño y, por ende, la calidad de la educación impartida. Por otro lado, se identifican prácticas de comunicación que han sido exitosas y que podrían ser replicadas para fomentar un ambiente más colaborativo.

Finalmente, la tesis propone un plan de comunicación que fomente un ambiente colaborativo entre autoridades y docentes, orientado a la mejora continua del clima laboral en la Unidad Educativa “12 de Febrero”, tales como la implementación de Canales de Comunicación Efectivos dentro de la institución, espacios de Retroalimentación para los docentes y directivos finalmente evaluaciones para observar el Clima Laboral del educador y directivo. Estas acciones están orientadas a crear un clima laboral positivo que favorezca el desarrollo profesional de los docentes y, en consecuencia, la mejora continua del proceso educativo.

DEDICATORIA

Este trabajo dedico a mis padres, quienes siempre creyeron en mí, me brindaron su amor incondicional y me enseñaron el verdadero valor del esfuerzo y la perseverancia. Sin su apoyo y sacrificio, este logro no habría sido posible. A mis amigos, que con su paciencia, comprensión y risas me ayudaron a superar los momentos de estrés y dificultad, recordándome que la vida es más que trabajo. A mi director/a de tesis, cuya guía, conocimiento y sabiduría fueron fundamentales para que pudiera desarrollar este proyecto.

Jofre Ramiro Cabrera Ordoñez

Dedico esta tesis a mi madre, quien ha sido mi mayor fuente de inspiración y apoyo incondicional a lo largo de mi vida. Su amor, sacrificio y enseñanzas me han guiado en cada paso de este camino académico. Agradezco profundamente su confianza en mí y su constante aliento para perseguir mis sueños. A mi esposo, por ser mi compañero(a) de vida y por alentarme en cada paso de este camino académico junto a mi pequeña hija. Finalmente quiero dedicar esta obra a mi tutora, quien ha compartido su conocimiento y sabiduría gracias por su constante apoyo y por enseñarme a pensar de manera crítica y profunda.

Karla Esthefania Caisaluisa German

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento primero a Dios por la sabiduría que nos brindó a lo largo de este trayecto. A la Universidad Bolivariana del Ecuador por habernos dado la oportunidad de formarnos académicamente. Agradecemos profundamente a profesores y mentores, quienes han compartido su conocimiento, sabiduría y experiencia a lo largo de nuestra formación. Su orientación y consejos han sido cruciales en el desarrollo de este trabajo, y sus enseñanzas perdurarán en nuestra práctica profesional.

Jofre Cabrera y Karla Caisaluisa

RESUMEN

La presente tesis se centra en el análisis de la comunicación entre las autoridades educativas y los docentes en la Unidad Educativa “12 de Febrero” de Zamora, con el objetivo de identificar cómo esta interacción influye en el desempeño laboral de los docentes. La comunicación efectiva es un componente crucial en el ámbito educativo, ya que impacta directamente en la calidad de la enseñanza y en el ambiente laboral. El estudio se fundamenta en la premisa de que una comunicación clara y asertiva entre las autoridades y los docentes puede mejorar significativamente el desempeño docente, lo que a su vez se traduce en una mejor calidad educativa. A través de un enfoque metodológico mixto, que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, se recopilan datos mediante encuestas y entrevistas a docentes y autoridades. Los resultados revelan que la falta de comunicación efectiva genera malentendidos y desmotivación entre los docentes, lo que afecta su desempeño y, por ende, la calidad de la educación impartida. Por otro lado, se identifican prácticas de comunicación que han sido exitosas y que podrían ser replicadas para fomentar un ambiente más colaborativo. Finalmente, la tesis propone un plan de comunicación que fomente un ambiente colaborativo entre autoridades y docentes, orientado a la mejora continua del clima laboral en la Unidad Educativa “12 de Febrero”, tales como la implementación de Canales de Comunicación Efectivos dentro de la institución, espacios de Retroalimentación para los docentes y directivos finalmente evaluaciones para observar el Clima Laboral del educador y directivo. Estas acciones están orientadas a crear un clima laboral positivo que favorezca el desarrollo profesional de los docentes y, en consecuencia, la mejora continua del proceso educativo.

Palabras Claves: Comunicación, retroalimentación, evaluación y mejora continua.

ABSTRACT

This thesis focuses on the analysis of communication between educational authorities and teachers at the “12 de Febrero” Educational Unit in Zamora, with the aim of identifying how this interaction influences the teachers’ work performance. Effective communication is a crucial component in the educational field, as it directly impacts the quality of teaching and the work environment. The study is based on the premise that clear and assertive communication between authorities and teachers can significantly improve teacher performance, which in turn translates into better educational quality. Through a mixed methodological approach, which combines qualitative and quantitative techniques, data is collected through surveys and interviews with teachers and authorities. The results reveal that the lack of effective communication generates misunderstandings and demotivation among teachers, which affects their performance and, therefore, the quality of the education provided. On the other hand, communication practices that have been successful and that could be replicated to foster a more collaborative environment are identified. Finally, the thesis proposes a communication plan that fosters a collaborative environment between authorities and teachers, aimed at the continuous improvement of the work environment at the “12 de Febrero” Educational Unit, such as the implementation of Effective Communication Channels within the institution, feedback spaces for teachers and managers, and finally evaluations to observe the Work Environment of the educator and manager. These actions are aimed at creating a positive work environment that favors the professional development of teachers and, consequently, the continuous improvement of the educational process.

Keywords: Communication, feedback, evaluation and continuous improvement.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
PRECISIÓN DEL TEMA, (COMO ACOTACIÓN DEL PROBLEMA Y EN RELACIÓN CON EL PROYECTO Y LAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN GENERALES Y ESPECÍFICAS).	6
OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN.	6
OBJETIVO GENERAL.	6
PREGUNTAS CIENTÍFICAS.	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	7
MÉTODOS PARA EMPLEAR, (TEÓRICOS, EMPÍRICOS Y MATEMÁTICOS ESTADÍSTICOS).	7
MÉTODOS TEÓRICOS	8
Revisión Bibliográfica:	8
Modelos de Comunicación:	8
Encuesta:	8
Entrevistas:	8
DECLARACIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN.	9
CAPÍTULO 1	14
MARCO TEÓRICO	14
BASES TEÓRICAS	15

FORMAL E INFORMAL.....	16
COMUNICACIÓN FORMAL	16
COMUNICACIÓN INFORMAL:.....	17
MASIVA Y COLECTIVA.	17
COMUNICACIÓN MASIVA:.....	17
ASCENDENTE Y DESCENDENTE	19
COMUNICACIÓN ASCENDENTE:.....	19
COMUNICACIÓN DESCENDENTE.	19
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA:	21
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA	24
INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO	24
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
DECLARACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN (BIBLIOGRÁFICA, DOCUMENTAL, DE CAMPO, EN CASO DE QUE SE REQUIERA Y JUSTIFIQUE, PUEDE DECLARARSE POR EL TIEMPO SI ES TRANSVERSAL O LONGITUDINAL).....	29
MÉTODOS EMPLEADOS Y SUS PROPÓSITOS EN EL CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN.....	31
PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA	33
Determinar la comunicación organizacional con los directivos colaboradores de la Unidad Educativa “12 de febrero” de la ciudad de Zamora.	42
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	46

TÍTULO DE LA PROPUESTA	47
PRESENTACIÓN	47
OBJETIVO GENERAL	49
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	49
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	49
Caracterización de la propuesta	53
Enfoque en la Comunicación Efectiva	54
Promoción del Trabajo Colaborativo	54
Espacios de Retroalimentación	54
Evaluación y Mejora Continua	55
CONCLUSIONES:	63
RECOMENDACIONES:	64
Bibliografía.....	65
ANEXOS.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operación de variables	24
Tabla 2 Plan de comunicación	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representación de la dimensión Ascendente y Descendente	37
--	-----------

Figura 2. Representación grafica de la dimensión formal e informal.....	37
Figura 3Representación grafica de la dimensión Masivo Colectivo	40
Figura 4. Representación de la dimensión Asincrónica y Sincrónica	41
Figura 5. Representación de la dimensión interna	43
Figura 6. Representación de la dimensión externa	44

LISTADO DE ANEXOS

anexo 1. Encuesta Docentes.....	68
Anexo 2. Entrevista Directivos.....	71
Anexo 3. Resultado Encuesta Docentes.....	72
Anexo 4 . Resultado De La Entrevista Directivos.	73
Anexo 5. Evidencia Fotografica.	74
Anexo 6 Unidad Educativa “ 12 De Febrero”	85
Anexo 7. Evidencia De La Validación Y Aplicación De La Propuesta	86

INTRODUCCIÓN

El ser humano, en su rol de miembro de un grupo, no solo se comunica y recibe influencia de los individuos que lo componen, sino que también es moldeado por las características específicas del grupo en el que participa, las cuales son distintas a las de un individuo aislado. La comunicación, en este sentido, cumple varias funciones esenciales: informativa, afectiva y reguladora. La función reguladora tiene que ver con el control de las conductas de los individuos dentro del proceso comunicativo. Para que un directivo se desempeñe de manera competente como comunicador, es fundamental que desarrolle un conjunto de conocimientos, habilidades y prácticas que, al sistematizarse, constituyan una cultura de la comunicación efectiva dentro de los centros educativos (Puig, 2006).

El presente proyecto de investigación se desarrollará en colaboración con las autoridades de la institución educativa y el personal docente, debido a la identificación de una problemática específica: la ausencia de una comunicación asertiva por parte de los directivos. Esta carencia se refleja en la falta de recepción oportuna de la información por parte del personal docente, proveniente de la autoridad institucional. Esta demora en la comunicación dificulta la ejecución puntual de las actividades solicitadas, las cuales deben ajustarse a los lineamientos establecidos por el distrito, afectando así el cumplimiento de los objetivos y la correcta planificación de las tareas. Además, se ha observado un uso inadecuado de los medios de comunicación disponibles en la actualidad, lo que afecta negativamente la efectividad de los procesos de intercambio de información. Impidiendo una comunicación eficiente, retrasando la toma de decisiones oportunas, lo que afecta el desarrollo adecuado de las actividades y la coordinación entre los diferentes actores de la institución.

Este estudio sienta sus bases en el análisis y recopilación exhaustivo de información acerca de la importancia de la comunicación entre gestores educativos y los docentes en la Unidad Educativa “12 de Febrero”, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades que se presentan diariamente, a su vez plantear políticas que puedan mejorarlas. A través de la aplicación de una metodología de investigación que combina enfoques cualitativos y cuantitativos, se buscará determinar que una comunicación clara a través de canales de comunicación adecuados por parte de las autoridades con los docentes puede impactar de forma positiva, generando motivación, compromiso y aportando a la mejora en el desempeño docente.

La comunicación asertiva entre gestores educativos y el personal docente tiene un impacto

directo en el desempeño laboral, lo que repercute, a su vez, en la educación brindada a los estudiantes. En la Unidad Educativa “12 de Febrero”, ubicada en la ciudad de Zamora, se ha identificado una carencia en la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, lo que es fundamental para el fomento de relaciones positivas y la creación de un ambiente de comprensión y armonía. Esta falta de comunicación obstaculiza el desarrollo óptimo de los procesos educativos, afectando directamente en el clima laboral y por ende en la eficiencia en la gestión educativa.

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En el contexto educativo actual, la comunicación asertiva se ha convertido en un pilar esencial para el éxito institucional, especialmente en la gestión administrativa, donde juega un papel clave en la mejora de las relaciones entre directivos y docentes. Esta comunicación es crucial cuando surgen divergencias de opinión sobre cuestiones que, si no se abordan de manera adecuada, pueden dar lugar a conflictos y generar malestar dentro del entorno laboral. Reconocer la relevancia de una comunicación clara y efectiva no solo es necesario para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, sino también para impulsar el mejoramiento continuo de las organizaciones educativas (Asanza, 2020) .

El proceso de comunicación es crucial, puesto que, el rol de gestor se caracteriza por su naturaleza eminentemente comunicativa, ya que el directivo interactúa constantemente con sus colaboradores. La gestión, como proceso, implica el uso de métodos y técnicas para guiar a un grupo hacia la consecución de objetivos específicos, tomando decisiones fundamentadas y no arbitrarias. En este contexto, una comunicación efectiva se convierte en un elemento clave para una dirección eficiente, ya que permite que el directivo influya al grupo de manera natural, estableciendo relaciones interpersonales que refuercen su autoridad y liderazgo (Puig, 2006)

El tema de esta investigación se justifica porque la comunicación asertiva es fundamental para mejorar las relaciones interpersonales dentro de cualquier grupo de trabajo y ayudar al crecimiento de la organización. La falta de comprensión sobre lo que implica una comunicación asertiva efectiva, afecta la creación de un ambiente laboral adecuado, que depende mucho de factores personales como organizacionales. Para crear un clima laboral adecuado es esencial asegurar el bienestar de sus miembros y la estabilidad laboral, de esta manera se alcanzarán los objetivos estratégicos de la organización; ya que, de no lograrse, el entorno podría volverse negativo (Lara, La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las

instituciones educativas, 2021). Una gestión adecuada de estrategias comunicativas bien diseñadas fortalecerá la relación entre autoridades y docentes, lo que no solo mejorará el desempeño laboral, sino que también contribuirá directamente a la calidad de la educación ofrecida en la "Unidad Educativa 12 de Febrero" en la ciudad de Zamora.

La comunicación efectiva entre las autoridades educativas y el personal docente es un elemento crucial para el desarrollo y mejora del desempeño laboral en cualquier institución educativa. En el contexto de la "Unidad Educativa 12 de Febrero", es fundamental analizar cómo se están llevando a cabo estas interacciones y qué impacto tienen en la calidad de la enseñanza y el ambiente laboral.

La relevancia de este estudio radica en que una comunicación efectiva no solo mejora las relaciones interpersonales dentro de la institución, sino que también promueve un ambiente colaborativo que puede llevar a una mejora continua en la enseñanza y el aprendizaje. Al analizar las prácticas actuales de comunicación, se espera contribuir a la identificación de estrategias que permitan optimizar este proceso, favoreciendo así un clima laboral más positivo y productivo.

Este análisis se inscribe dentro de la línea de desarrollo Comunicacional en Instituciones Educativas del programa de maestría en Gestión Educativa de La Universidad Bolivariana del Ecuador. El objetivo es aportar, bien sea mediante un instrumento de recolección de datos valiosos y con la confiabilidad necesaria, o también a través de conclusiones obtenidas para enriquecer el corpus del conocimiento científico en el ámbito de la gestión educativa. Ofreciendo aportes significativos que permitan la mejora de las prácticas comunicativas en las instituciones educativas, promoviendo entornos educativos que favorezcan el aprendizaje y el bienestar común.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión educativa en Ecuador tiene como objetivo crear y mantener estructuras administrativas y pedagógicas dentro de las instituciones educativas, promoviendo procesos que favorezcan la democracia, la equidad y la eficiencia. De esta manera, busca el desarrollo integral de los estudiantes, preparándolos para ser ciudadanos responsables, capaces de contribuir al progreso democrático y al desarrollo del país, alineando su proyecto de vida con los desafíos colectivos. Aunque la gestión educativa se guía principalmente por las directrices del Ministerio de Educación, sus procesos no siempre se basan en un análisis riguroso, sino en intuiciones o conocimientos evidentes. Esto limita su capacidad para generar cambios significativos en la práctica docente, afectando aspectos como la creatividad, la innovación, la investigación, el trabajo

en equipo y la sistematización de buenas prácticas. Además, no favorece el desarrollo de la identidad docente ni promueve que incrementen la motivación y satisfacción del personal, lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos institucionales (Flores & Manrique, 2021).

Es muy necesario que la gestión educativa esté liderada por un enfoque positivo, donde la comunicación asertiva permita construir consenso, analizar opciones, tomar decisiones y ejecutar estrategias para enfrentar los cambios y desafíos del sistema educativo en un mundo globalizado. Además, es esencial que todo el personal involucrado asuma responsabilidades para lograr resultados transformadores, desarrollando talentos capaces de crear, diseñar y evaluar proyectos innovadores adecuados a su entorno social. La gestión educativa no solo requiere de docentes y directivos competentes, sino también de un liderazgo basado en valores, que promueva la planificación, equidad, calidad, calidez, manejo eficiente de recursos, participación comunitaria y rendición de cuentas (Peñañiel & García, 2021).

En la "Unidad Educativa 12 de Febrero" de la ciudad de Zamora, se ha identificado una problemática significativa relacionada con la comunicación entre las autoridades educativas y los docentes. A pesar de la importancia de una comunicación efectiva para el desarrollo profesional y el desempeño laboral de los educadores, se ha observado que las interacciones actuales son insuficientes y, en muchos casos, ineficaces. Esto ha llevado a una serie de consecuencias negativas que afectan tanto a los docentes como a los estudiantes.

Dentro de la institución educativa, se ha observado que uno de los principales problemas que afecta el sistema de comunicación interna entre autoridades y directivos es la falta de claridad en las directrices emitidas por las autoridades institucionales. Esto genera confusión o, en ocasiones, la ausencia de información, lo que afecta la comprensión de los mensajes. La carencia de medios de comunicación efectivos también contribuye a la falta de compromiso, motivación y participación del personal docente, quienes no se sienten apoyados ni informados sobre las expectativas y los recursos disponibles para su desarrollo profesional. Además, la ausencia de un canal de comunicación abierto dificulta la retroalimentación necesaria para mejorar las prácticas educativas y resolver los problemas que puedan surgir en el aula.

Para el seguimiento y control de la gestión educativa existen estándares de calidad educativa que son directrices que definen los logros esperados por parte de los distintos actores dentro de las instituciones del sistema educativo, orientados a garantizar una educación de calidad. Estos estándares describen las habilidades que los estudiantes deben desarrollar, las acciones que

los docentes deben realizar para lograr esos aprendizajes, y los procesos institucionales necesarios para alcanzar los resultados. Deben ser objetivos, observables y medibles, fáciles de entender, basados en valores ecuatorianos y universales, y alineados con estándares internacionales, pero adaptados a la realidad del país (Ministerio de educación, 2012) .

En el caso específico de la Unidad Educativa “12 de Febrero”, de la Ciudad de Zamora, Ecuador; sin embargo, los docentes consideran que no existe una comunicación amplia, concreta y clara con el directivo, el rector no transmite todos los lineamientos a tiempo, algunas veces envía mensajes por los grupos de WhatsApp, pero cuando ya no hay tiempo para entregar los recaudos o trabajos solicitados por el distrito escolar, esto impidiendo cumplir a cabalidad con los estándares de calidad.

Agregan a su vez los docentes que no se facilita la realimentación, esto le genera malestar e inconformidad, pues a la hora de entregar toda documentación no se entrega en el tiempo solicitado por cuanto no se maneja la información clara y precisa. Incluso estos docentes van más allá al considerar que la información no se transmite de manera clara, se envían notas de voz, pero no queda evidencia escrita de lo que se solicita, llegando a darse situaciones de que cada uno “la entiende de forma diferente y muchas veces contradictorias “, lo que limita el empoderamiento de estos profesionales, trabajo en equipo, motivación laboral, entre otras respuestas necesarias para la calidad educativa.

La situación se complejiza porque el directivo no organiza reuniones para compartir la información o herramientas adquirida facilitada por miembros del distrito, no se genera esa realimentación, no se explica lo que se espera de cada docente, afectándose el desempeño profesional, con limitaciones a la hora de intercambiar posturas e ideas que permitan potenciar la actuación colectiva, pues el directivo se limita a entregar formatos, solicitudes del distrito escolar sin establecer ese contacto eficiente y asertivo con los educadores.

Por su parte, el directivo, manifestó tener múltiples funciones que desarrollar, atender a los docentes, a los estudiantes, a las autoridades institucionales y del distrito, lo cual le desencadena tener prácticamente la agenda ocupada y opta por enviar mensajes a grupos, reconociendo que no hace el debido seguimiento porque hace oficio “los docentes tienen que estar pendientes de los mensajes “. Todo lo cual considera que en la institución afecta el desempeño profesional, pues no todos alcanzan los logros deseados.

De ahí, que desde la perspectiva de la presente investigación se considera oportuno dar

respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual de la comunicación del directivo para el desempeño laboral docente en la Unidad Educativa “12 de Febrero” ?, ¿Qué caracteriza el estilo de comunicación del directivo para el desempeño laboral docente? y ¿Cómo es el desempeño laboral docente? ¿Qué medios de comunicación son utilizados en la Unidad Educativa? ¿Cuáles serían las estrategias que estarían dispuestos a mejorar los directivos y docentes para una buena comunicación?

PRECISIÓN DEL TEMA, (COMO ACOTACIÓN DEL PROBLEMA Y EN RELACIÓN CON EL PROYECTO Y LAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN GENERALES Y ESPECÍFICAS).

El tema de la presente investigación, Análisis de la Comunicación de las Autoridades para Mejorar el Desempeño Laboral Docente en la Unidad Educativa 12 de Febrero de la Ciudad de Zamora” es una propuesta de Estrategias Comunicativas, misma que se centra en la evaluación de la comunicación entre las autoridades educativas y el personal docente, este tema se ajusta a lo establecido por la Universidad Bolivariana del Ecuador, en donde la línea de acción es la Comunicación en instituciones Educativas. Con esta investigación se busca analizar la efectividad que pueden tener una adecuada estrategia de comunicación, puesto que permitirá identificar posibles brechas en la comunicación y proponer soluciones específicas para mejorar la interacción y el desempeño laboral de los docentes.

OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN.

El objeto de investigación de este estudio es examinar cómo las autoridades institucionales transmiten sus directrices estrategias a los docentes y cómo esta comunicación impacta en su desempeño profesional. A partir del análisis de la comunicación de las autoridades para mejorar el desempeño laboral docente en la Unidad Educativa 12 de Febrero, de la Ciudad de Zamora, se pretende identificar áreas de mejora en los procesos comunicativos y proponer soluciones que optimicen la gestión educativa, favoreciendo de esta manera el fortalecimiento de los procesos de enseñanza- aprendizaje con el fin de alcanzar una educación de calidad.

OBJETIVO GENERAL.

Analizar la efectividad de la comunicación de las autoridades educativas, y su impacto en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa 12 de febrero, de la ciudad de Zamora.

PREGUNTAS CIENTÍFICAS.

¿Qué importancia tiene una comunicación asertiva de los directivos con el personal docente dentro de los procesos educativos?

¿Cuáles son los medios de comunicación dentro de la comunidad educativa?

¿Es importante que se promueva una buena comunicación directiva y docente para obtener un cumplimiento a tiempo de documentación e información en la institución?

¿Cuál es el beneficio de tener una comunicación asertiva dentro de la unidad educativa?

DECLARACIÓN DE LAS VARIABLES O CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN

Variable independiente: Tipos de comunicación

Variable Dependiente: Comunicación Organizacional

Variables ajenas: Canales de comunicación, clima laboral, toma de decisiones, formas de liderazgo

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Examinar las estrategias comunicativas utilizadas por las autoridades educativas y su impacto en la percepción de los docentes sobre su desempeño laboral.
- ✓ Identificar los obstáculos en la comunicación que afectan la efectividad de la transmisión de la información entre autoridades, docente, y su impacto en el desempeño laboral.
- ✓ Diseñar un plan interno de comunicación que facilite la socialización y el seguimiento a los diferentes procesos educativos, orientados a la mejora continua del clima laboral.

MÉTODOS PARA EMPLEAR, (TEÓRICOS, EMPÍRICOS Y MATEMÁTICOS ESTADÍSTICOS).

En el presente trabajo de investigación se utilizará el método analítico -sintético consiste en abordar los hechos o fenómenos dividiéndolos en sus componentes más pequeños para poder analizarlos detalladamente de manera individual (análisis). Una vez que se comprenden y examinan estas partes, se procede a integrarlas y relacionarlas entre sí para obtener una visión global e interconectada del objeto de estudio (síntesis) (Rodríguez, Generalidades acerca de las técnicas de investigación, 2017). En cuanto al concepto ya antes mencionado se utilizará este método para la investigación en la Unidad Educativa “12 de febrero” para la elaboración de la propuesta comunicativa teniendo en cuenta la aplicación de la entrevista y encuestas para obtener información acerca de las causas principales del no tener una buena comunicación entre directivos y docentes dentro del establecimiento antes mencionado.

El análisis de la comunicación de las autoridades para mejorar el desempeño laboral docente en la "Unidad Educativa 12 de Febrero" puede abordarse utilizando una combinación de métodos teóricos y empíricos. A continuación, se describen algunos de estos métodos:

MÉTODOS TEÓRICOS

Revisión Bibliográfica: Este método implica la recopilación y análisis de literatura existente sobre comunicación educativa y su impacto en el desempeño docente. Se pueden estudiar teorías de la comunicación, modelos de interacción docente-estudiante y enfoques sobre la comunicación asertiva y efectiva en el ámbito educativo (Valdes,2019).

Modelos de Comunicación: Se pueden aplicar modelos teóricos de comunicación, como el modelo de comunicación dialógica, que enfatiza la importancia de la interacción y el diálogo entre las autoridades y los docentes. Este enfoque puede proporcionar un marco para entender cómo mejorar la comunicación en el contexto educativo.

Encuesta: La encuesta es una técnica de recolección de datos que consiste en aplicar un cuestionario a una muestra seleccionada de individuos, lo que permite conocer las opiniones, actitudes y comportamientos de un grupo de personas. Este método está diseñado para la investigación y ofrece la ventaja de poder ser implementado de forma masiva, además, la encuesta permite acceder a aspectos subjetivos de los miembros de la sociedad, como sus creencias y emociones, aspectos que no siempre son fácilmente observables (Pereira & Orellana, 2015).

Entrevistas: “Realizar entrevistas semiestructuradas con docentes y autoridades educativas puede proporcionar información cualitativa valiosa sobre las dinámicas de comunicación y las necesidades específicas de los docentes. Esto permite profundizar en las experiencias y percepciones de los participantes.” (Cantos, Mero y Vines, 2020)

DECLARACIÓN DE POBLACIÓN Y MUESTRA.

En el contexto de la investigación, la población se define como el conjunto total de unidades de análisis, ya sean personas, elementos o casos, que comparten atributos o características relevantes para el estudio en cuestión. Para asegurar la validez y la confiabilidad de los hallazgos, es importante que la muestra seleccionada refleje fielmente las características de la población (Aguirre, Guzmán, & Higuera, 2021). En este caso la población con la que se va a trabajar es son directivos y docentes de la Unidad Educativa 12 de febrero, ubicada en la Ciudad de Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe.

La Unidad Educativa de estudio, está conformada por 4 directivos, 85 docentes, 1

secretaria, 4 personas del código de trabajo; de los cuales se tomará una muestra intencional, no probabilística y a criterio de los investigadores, es decir que se trabajará con los 4 directivos que actualmente dirigen la institución y con 30 docentes que trabajaban de inicial a séptimo grado, correspondiente a educación elemental y media.

DECLARACIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La comunicación de autoridades y su relación con el desempeño docente, tiene como propósito analizar cómo la comunicación ejercida por las autoridades dentro de los centros educativos puede incidir en la labor del docente y en consecuencia en el rendimiento académico de los estudiantes. Esta investigación busca comprender de qué manera las interacciones comunicativas de estos entes importantes en el sistema educativo impactan en el desarrollo profesional, así como identificar percepciones, experiencias y aprendizajes derivados de una comunicación institucional efectiva y asertiva.

Esta investigación es de carácter aplicada y analítica, con un enfoque mixto, es decir; analizará datos de manera cuantitativa y cualitativa, ya que pretende abordar situaciones específicas relacionadas con la comunicación institucional y su impacto en el desempeño docente. El objetivo principal es ofrecer recomendaciones prácticas que permitan optimizar los canales de comunicación dentro de la institución educativa, contribuyendo así a la mejora del clima laboral y de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. El estudio no solo busca describir cómo se desarrolla la comunicación entre autoridades y docentes, sino también analizar su influencia en la motivación, eficacia y compromiso profesional del cuerpo docente.

Por lo tanto, en el presente trabajo que se lo realizará en Unidad Educativa “12 de febrero” se emplearán métodos cualitativos como entrevistas a directivos que permitan recolectar y analizar datos relacionados con la comunicación de autoridades y su incidencia en el desempeño docente. A su vez, se aplicarán métodos cuantitativos como entrevistas, grupos focales y análisis de contenidos, que permitan profundizar acerca de las percepciones que tiene los docentes sobre la manera en la comunicación con los directivos puede afectar su práctica pedagógica.

Dentro de las posibles limitaciones se pueden contemplar la representatividad de la muestra y la no concordancia de las respuestas. Además, se garantizará el cumplimiento de principios éticos, asegurando el consentimiento informado y la confidencialidad de los datos obtenidos. El estudio estará sustentado en teorías relacionadas con la comunicación organizacional y el desempeño del docente, permitiendo así una interpretación sólida y contextualizada de los

resultados.

PRINCIPALES APORTES

Los principales aportes dentro de la investigación acerca del análisis de la comunicación de las autoridades para mejorar el desempeño docente son:

La comunicación es una herramienta fundamental para el ser humano, puesto que día a día la necesita para expresar pensamientos, emociones e ideas, es necesario aplicar estrategias adecuadas tanto al emitir como al recibir mensajes. Muchas veces las personas se comunican sin ser plenamente conscientes de lo que transmiten, aunque a través del lenguaje logran reflexionar, argumentar, razonar y compartir su mundo interior. La calidad de esa comunicación influye directamente en la calidad de las relaciones interpersonales, por lo que desarrollar una comunicación clara y empática es clave para generar vínculos saludables y constructivos. De hecho, el éxito de muchas personas ha estado ligado a su capacidad para expresar con claridad sus ideas, emociones y metas (Traverso, Williams, & Palacios, 2017).

En el ámbito educativo, toda institución educativa cuenta con un líder encargado de dirigir y garantizar el cumplimiento de actividades planificadas y asumir responsabilidades, rol que recae en el director. Este líder tiene la tarea de motivar, mediante acuerdos colectivos, a los distintos actores de la comunidad educativa como son docentes, familias y estudiantes, con el fin de ejecutar proyectos que promuevan el fortalecimiento institucional y mejoren la calidad educativa. Este liderazgo directivo tiene la tarea de implementar acciones que optimicen la gestión escolar, fortaleciendo el clima organizacional y favoreciendo la convivencia, a su vez influenciando en el desarrollo de los aprendizajes. Todo esto se orienta al cumplimiento de metas educativas en concordancia con los principios del Buen Vivir, el Plan Decenal y las políticas del Ministerio, promoviendo prácticas institucionales inclusivas y eficientes (Villacis & Ferrin, 2022).

En la actualidad dentro de las instituciones educativas se hace necesario contar con un liderazgo transformacional caracterizado por influir en la motivación de los colaboradores, orientándolos hacia el logro de metas colectivas que trascienden los intereses individuales, promoviendo así un sentido de autorrealización y compromiso institucional. Este liderazgo se centra en la implicación emocional y activa de todos los miembros de la comunidad educativa, que pretende incidir en la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El líder

transformacional, mediante su conducta proactiva y ejemplar, inspira, motiva y genera un ambiente de optimismo, fortaleciendo el sentido de pertenencia. La comunicación a su vez se torna efectiva, estratégica y coherente con su visión institucional, lo que fomenta relaciones de confianza y alineación con los propósitos compartidos (Villacis & Ferrin, 2022).

En el entorno laboral, la comunicación adquiere un papel fundamental al ser eje central de una formación integral. Los canales de comunicación representan el medio físico por el cual se transmite el mensaje, ya sea la voz, medios electrónicos o tecnológicos, y su efectividad depende de la calidad de la retroalimentación, que permita evaluar si el mensaje fue comprendido, recibido e interpretado correctamente, favoreciendo la claridad en los intercambios y asegurando la interacción eficaz, asertiva entre emisor y receptor.

Cuando hablamos de comunicación, no solo se trata de transmitir información, sino de hacerlo de manera clara, respetuosa y empática, promoviendo relaciones interpersonales basadas en la confianza y el entendimiento mutuo. Por eso se hace necesario que dentro de un ambiente laboral se maneje una comunicación asertiva como una competencia esencial para fortalecer los procesos comunicativos. Una adecuada comunicación no solo mejora la interacción entre docentes, sino también con los directivos y demás integrantes de la comunidad educativa, consolidando ambientes laborales armoniosos y colaborativos. Su práctica favorece la fluidez en las relaciones institucionales, fomenta la participación activa y previene el estrés laboral al promover el control emocional (Lara, 2021).

IMPORTANCIA, NECESIDAD SOCIAL, NOVEDAD Y ACTUALIDAD CIENTÍFICA

La comunicación desde el aspecto organizacional es un componente esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier institución, ya que facilita el intercambio de información a nivel interno, tanto en direcciones ascendentes, descendentes como horizontales, promoviendo relaciones laborales basadas en la sinceridad, la escucha activa y la transparencia. Orientar la comunicación hacia todos los niveles permite mejorar el desempeño, aumentar la satisfacción laboral y fortalecer el compromiso de los colaboradores con sus funciones. Una comunicación clara y efectiva es clave para lograr cooperación y consenso dentro de la organización. Además, un clima organizacional democrático, donde prevalezcan el respeto, la armonía y el reconocimiento del trabajo, motiva al personal, fomenta la productividad y potencia el sentido de pertenencia, generando un entorno donde cada miembro puede aportar valor e inspiración al equipo

(Rivera, Rojas, Ramírez, & Álvarez, 2025).

La educación, como servicio fundamental para el desarrollo social, debe adaptarse constantemente a los cambios de la realidad, respondiendo con nuevos contenidos, enfoques curriculares y métodos pedagógicos que sean pertinentes y útiles para la sociedad actual. En este contexto, para alcanzar la mejora continua de la calidad es necesario la adecuación de la oferta a las necesidades del usuario, sobre todo en el ámbito educativo, entendiendo que la formación debe responder a las expectativas y demandas de los estudiantes y sus familias. Para que una institución educativa mantenga su relevancia, es esencial que evolucione junto con su entorno, atendiendo las transformaciones sociales y laborales. En este proceso, la comunicación efectiva entre directivos y docentes se vuelve indispensable, ya que permite alinear objetivos, coordinar esfuerzos y garantizar una propuesta educativa coherente y significativa que prepare a niños y jóvenes para enfrentar con éxito los desafíos del futuro (Manes, 20024).

La comunicación en la actualidad se ha convertido en un elemento fundamental para establecer relaciones respetuosas y abiertas dentro de una institución educativa. A través de esta se promueve un ambiente sano, seguro e inclusivo, libre de agresiones y conflictos personales. Una comunicación efectiva, caracterizada por la claridad, la asertividad y el respeto, facilita la interacción entre docentes y autoridades, fortaleciendo los lazos institucionales y mejorando tanto el clima organizacional como el aprendizaje de los estudiantes. Cuando se fomenta una cultura de comunicación adecuada, se promueven condiciones sociales positivas y relaciones más armónicas dentro del entorno escolar (Barreno, Villalba, & Andrade, 2023). Asimismo, la comunicación juega un papel clave en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Al informar, motivar y conectar a todos los miembros de la comunidad educativa, se fortalece la calidad del servicio que brinda la institución. Un entorno donde se prioriza la buena comunicación contribuye al desarrollo de relaciones sólidas, mejora el rendimiento organizacional y previene malentendidos que puedan derivar en enfrentamientos innecesarios.

Los centros educativos, como organizaciones complejas, dependen en gran medida de la comunicación para su funcionamiento efectivo. Una investigación realizada en una institución educativa privada de Buenos Aires (2006-2010) evidenció que, aunque la comunicación es inherente a toda interacción humana, a menudo no se la considera un objeto de análisis ni de intervención dentro de las instituciones. Este estudio identificó diversos conflictos comunicativos

entre directivos, docentes y personal administrativo, lo que refleja la necesidad de implementar prácticas organizacionales que fomenten una comunicación intencional, estructurada y efectiva. Desde un enfoque actual, la comunicación organizacional se entiende como un proceso consciente, que se manifiesta mediante normas, dispositivos y dinámicas que regulan el intercambio de información. Las figuras directivas, al estar inmersas en el ámbito de mayor poder institucional, refuerzan su identidad y liderazgo, y transmiten pautas que moldean subculturas en cada nivel educativo. En este sentido, la investigación científica contemporánea confirma que fortalecer la comunicación entre directivos y docentes no solo mejora la gestión institucional, sino que también potencia el clima organizacional, la calidad educativa y la cohesión interna (Mayo & García, 2012).

Descripción breve de los capítulos

El presente trabajo se estructura en tres capítulos. En primera instancia se hace una breve introducción al tema acerca de los canales de comunicación y su importancia en el fortalecimiento del desempeño docente y por ende el proceso de enseñanza aprendizaje. A su vez ofrece una breve perspectiva de la contextualización, justificación y planteamiento de la problemática identificada en la Unidad Educativa 12 de febrero. Además, se definen los objetivos generales, específicos, preguntas de investigación, población y muestra y su importancia en la actualidad.

En el primer capítulo, se enmarca en la revisión de los antecedentes de la problemática suscitada, explorando las teorías que sustentan la investigación, a su vez incluye un marco conceptual sobre las categorías más relevantes de la tesis.

El segundo capítulo, dedicado a la metodología de investigación, se detallan los métodos empleados para la recolección y presentación de datos

En el tercer capítulo, se hace la presentación de la propuesta y su respectiva validación, dando a conocer su importancia, estructura, criterios y recursos a empelar su efectividad.

Por último, se presentarán las respectivas conclusiones y recomendaciones para el fortalecimiento de los canales de comunicación en la Unidad educativa 12 de febrero.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES

En el presente capítulo se procede a construir el marco teórico de la investigación, para ampliar la descripción del problema, tomando en cuenta las posturas de autores sobre la temática en estudio. Esto implica antecedentes, bases teóricas, legales y variable. El primer elemento está referido a los estudios previos ejecutados en diversos contextos que guardan relación con el objeto de estudio, con la variable que se aborda. Al referirse a la selección de los antecedentes, Herrera (2020) señala la importancia de un análisis minucioso, acerca de la comunicación entre las autoridades educativas y los docentes que es un aspecto fundamental para el desarrollo y la mejora del desempeño laboral en las instituciones educativas. En el contexto de la "Unidad Educativa 12 de Febrero" de la ciudad de Zamora, se pueden identificar varios antecedentes y bases teóricas que sustentan la importancia de esta comunicación como lo señalan varios autores:

La autora Raquel Arguello en el año 2022 realizó un estudio titulado “La importancia de la Comunicación Interna en las empresas educativas privadas del nivel primario y secundario” analizando cómo la comunicación interna influye en el logro de los objetivos y el éxito de las instituciones educativas. Esto se llevó a cabo en cinco escuelas privadas de Ciudad del Este, utilizando un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo de carácter descriptivo y transversal. La muestra incluyó a 5 directores, 113 docentes y funcionarios. Los resultados obtenidos confirmaron que una comunicación interna eficiente entre directivos y empleados mejora el trabajo en equipo y favorece el desarrollo organizacional en estas instituciones. Además, se destacó la necesidad de implementar técnicas de comunicación efectiva, fomentando el compromiso entre las instituciones para fortalecer el desarrollo organizacional a través de una comunicación clara y fluida.

A lo largo de las últimas décadas, las políticas educativas han enfatizado la necesidad de una comunicación efectiva entre las autoridades y los docentes. Esto se ha visto reflejado en diversas reformas educativas que buscan mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, promoviendo un ambiente colaborativo y participativo. Dentro de la unidad educativa 12 de febrero el desarrollo de políticas educativas no ha sido bien establecidas por la mala comunicación entre los directivos y docentes, ya que esta no es fluida, a su vez la falta de recursos, la resistencia al cambio y la necesidad de adaptarse a un contexto social y tecnológico en constante evolución.

Para Mario Gonzales en el año 2017 quien realizó una investigación para analizar la efectividad de la comunicación asertiva en el clima laboral de las escuelas bolivarianas en el estado Zulia, y su impacto en la mejora de los resultados académicos, respetando los derechos de los trabajadores. El estudio, tuvo un enfoque descriptivo y transaccional no experimental, aplicado a una muestra que fue de 76 sujetos, incluyendo todos los directivos y 61 docentes seleccionados por muestra aleatoria simple. Utilizando un cuestionario de 24 ítems con escala Likert, obteniendo un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,88 y validez de contenido a través del análisis de tres expertos. Los resultados mostraron la necesidad de mejorar la comunicación interna en las instituciones educativas del sector El Danto, Zulia, lo que llevó al diseño de estrategias de capacitación para directivos y docentes, centradas en el uso del Centro de Recursos para el Aprendizaje.

Según Ragni, M. (2021) “la evaluación del desempeño docente ha sido un tema recurrente en la discusión educativa. Se ha observado que una comunicación abierta y constructiva entre las autoridades y los docentes puede facilitar la implementación de evaluaciones más justas y efectivas, contribuyendo así a la mejora continua del desempeño laboral.”

Con el presente trabajo buscaremos estrategias para mejorar la comunicación entre las autoridades y docentes de la unidad educativa 12 de febrero en beneficio de los educandos de dicha institución dentro de estas estrategias debe existir parámetros que se enfoque específicamente en la buena comunicación y estas sean empleadas en todo el transcurso del año lectivo a trabajar enfocándonos en la mejora de la comunicación y de esta manera obtener resultados positivos a través del dialogo participando en actividades escuetas a la comunicación, retroalimentación e información que sean veraces y cruciales en beneficio a toda la comunidad educativa.

BASES TEÓRICAS

El desarrollo del ser humano ha estado profundamente influenciado por su capacidad de comunicación, que es esencial para la formación de comunidades, grupos y organizaciones, sea esta simple o compleja, está directamente vinculada al éxito personal y grupal, ya que una comunicación fluida, oportuna y precisa es clave para alcanzar los objetivos establecidos. En el contexto organizacional, donde el factor humano es crucial, la comunicación se convierte en un aspecto fundamental para la integración y participación de los individuos dentro de la comunidad, facilitando la colaboración y el entendimiento mutuo (Domínguez, Angulo, & Roa, 2017).

Tipos de comunicación:

Cada tipo de comunicación tiene su propio contexto y propósito, y comprender estas diferencias es fundamental para mejorar la eficacia de los mensajes y las relaciones. Elegir el estilo de comunicación adecuado puede tener un impacto significativo en el éxito de las interacciones tanto en entornos personales como profesionales. La comunicación es un proceso fundamental en la interacción humana y se puede clasificar de diversas maneras. A continuación, se presentan algunos tipos de comunicación según diferentes autores:

COMUNICACIÓN ASINCRÓNICA y SINCRÓNICA

La comunicación sincrónica se refiere al intercambio de información en tiempo real a través de Internet, mientras que la comunicación asincrónica ocurre de manera diferida, sin coincidencia temporal entre los participantes. Las comunidades virtuales son grupos de personas que comparten valores e intereses comunes y se comunican mediante diversas herramientas de comunicación, tanto sincrónicas como asincrónicas, ofrecidas por las redes telemáticas (Lamí, Pérez, & Rodríguez, 2016).

Dixon, S. C. (2022) Da a conocer que utiliza la comunicación asincrónica cuando envía un mensaje sin esperar una respuesta inmediata (incluidos correos electrónicos, notas y mensajes directos). Esta comunicación se utiliza todos los días, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. Cada vez que recibe una notificación, ya sea en la pantalla de su teléfono o como otro correo electrónico en su bandeja de entrada, es el destinatario de una comunicación asincrónica.

Por otra parte, Valverde, J. (2002). Precisa que en la comunicación síncrona "los usuarios están coordinados en el tiempo a través de una red telemática y se comunican entre sí mediante texto, audio y vídeo" y que estas partes están destinadas a funcionar simultáneamente en tiempo real. En esta forma de comunicación, los participantes también coinciden en que los datos (mensaje) se transmiten en tramas (una serie continua de bits), requieren una señal de reloj (entre emisor y receptor), tienen una mayor velocidad de transmisión y, en última instancia, son más eficientes.

FORMAL E INFORMAL.

COMUNICACIÓN FORMAL:

Las redes de comunicación formal fueron diseñadas inicialmente por determinadas organizaciones, con el fin de que la información que se genera llegue en el momento preciso hacia

las personas adecuadas, respondiendo a una estructura jerárquica. Estos canales de comunicación están previamente planificados, designando responsables de transmitirlos, el momento el lugar y anticipando a una toma de decisiones oportuna (Teixido, 1999). Este tipo de comunicación tiene lugar entre directivos o empleados del mismo nivel o entre superiores y subordinados, y viceversa. Puede ser oral o escrita, pero el registro completo de dicha comunicación se mantiene dentro de la organización.

COMUNICACIÓN INFORMAL:

Las redes de comunicación informal son aquellas que surgen de manera espontánea dentro de una organización, esta es más personal, se da por afinidad, por compañerismo, lo que permite un aumento del interés de la persona por estar informada, a su vez ayuda a que se mantengan seguros, mejorando el desarrollo profesional (Teixido, 1999).

Fernández (2016) Señala que la comunicación informal construye relaciones sociales y, por lo tanto, satisface la necesidad de estar informado en contexto. En las 5 organizaciones, estas líneas de comunicación son bastante normales y naturales, y la comunicación informal ofrece ventajas que la dirección aún puede aprovechar. Por otro lado, conociendo el entorno laboral y sus empleados, la comunicación informal mejora la cohesión del equipo de trabajo, porque transmite mensajes que no se transmiten claramente a través de los canales de comunicación oficiales. También les da la oportunidad de organizar actividades laborales adicionales, actividades deportivas, La cultura o la recreación mejora las relaciones interpersonales y beneficia a la organización a medida que el ambiente de trabajo se vuelve más cómodo. Finalmente, el aspecto negativo de este canal de comunicación es, por un lado, la persona que hace el informe puede ser parcial o interesada y buscar beneficio personal. Por otro lado, el mensaje también puede verse distorsionado por la comunicación de masas, lo cual es muy común en la difusión de chismes y rumores.

MASIVA Y COLECTIVA.

COMUNICACIÓN MASIVA:

Littlejohn y Foss (2022) define como comunicación masiva "el proceso mediante el cual las organizaciones de medios generan y difunden información a una audiencia amplia, y el proceso mediante el cual las audiencias buscan, utilizan, comprenden e influyen en esos mensajes".

Según Nazarov, M. (2010). Es la difusión sistemática de mensajes a una gran audiencia

que no está concentrada geográficamente, utilizando tecnología moderna, con el objetivo de influir en los puntos de vista, las opiniones y el comportamiento de las personas.

En algunas instituciones educativas, los directivos tienden a limitar la comunicación al emitir órdenes, lo que convierte el proceso en una comunicación unilateral, sin considerar la importancia de las interacciones verticales, informales y laterales entre directivos y docentes. Además, se observa una falta de recursos adecuados que mejoren la comunicación, dificultando las relaciones y la empatía entre ambos grupos. Para evaluar la efectividad de la comunicación dentro de estos equipos, es fundamental basarse en teorías sobre los tipos de comunicación, identificar los problemas más comunes y analizar cómo los medios de comunicación empleados impactan en los procesos internos de la institución (Gordillo, 2012).

Existen diferentes tipos de comunicación, incluida la llamada comunicación de masas. Si esta forma de comunicación tiene un rasgo característico, los mensajes son recibidos por muchas personas y enviados por un remitente. La comunicación de masas suele ser los medios de comunicación, las grandes empresas, las agencias o instituciones gubernamentales. Su principal objetivo es llegar al mayor público posible. En el proceso de comunicación intervienen personas importantes para que el mensaje se cumpla. Por ejemplo, remitente, destinatario, canal y mensaje. Son esenciales para que se produzca la comunicación.

La comunicación masiva es un componente esencial de la sociedad contemporánea, facilitando el acceso a la información y permitiendo que las voces de diferentes sectores se escuchen a gran escala. Su capacidad para llegar a audiencias amplias la convierte en una herramienta poderosa para informar, educar y entretener.

COMUNICACIÓN COLECTIVA:

Para Ortiz (2024) La comunicación colectiva es la difusión de mensajes a través de medios de comunicación masiva, como por ejemplo la prensa, la radio o la televisión. Este tipo de comunicación es de carácter institucionalizado, indirecta y unilateral, para lo que se requiere que el emisor envía información a un grupo amplio de personas, sin esperar una respuesta inmediata de los receptores. Esta capacidad amplia de información es una poderosa herramienta para informar y educar al público sobre varios temas, que pueden ser políticos, culturales y de entretenimiento. A través de la comunicación colectiva se pueden abordar temas de interés público y promover debates sociales.

La comunicación colectiva es la comunicación que se origina en un remitente y se dirige a

una gran cantidad de destinatarios. Lo crean personas, a menudo anónimas, que tienen una amplia audiencia. Los medios de comunicación son un claro ejemplo de la implementación de esta forma de comunicación. Esta forma de comunicación es típica de los medios de comunicación. Por ejemplo, periódicos, radio, televisión e Internet.

ASCENDENTE Y DESCENDENTE

COMUNICACIÓN ASCENDENTE:

La comunicación ascendente tiene como objetivo transmitir información desde los niveles jerárquicos más bajos hacia los más altos, permitiendo que la alta gerencia se mantenga cercana a los empleados para identificar y resolver problemas, mejorando así el ambiente laboral. Este flujo de comunicación incorpora retroalimentación, lo que permite que los mensajes de los colaboradores lleguen a la alta dirección, agilizando las decisiones y acciones correctivas. Además, permite que la información fluya optimizando los procesos de retroalimentación (Pacheco & Alvarez, 2022). Piero R. (2021) asegura que la comunicación ascendente es comunicación de abajo hacia arriba. Los empleados lo utilizan para expresar sus opiniones, necesidades o sugerencias. Las empresas suelen utilizar este tipo de comunicación de forma proactiva para tener en cuenta estos datos e intentar satisfacer las preferencias de los empleados. El objetivo es optimizar el clima laboral y los procesos de comunicación entre los altos y bajos cargos de la empresa. Esto es lo opuesto a la comunicación descendente.

Este tipo de comunicación busca una respuesta rápida, considerando el tiempo de retroalimentación, y también influye en las herramientas de comunicación de la organización para asegurar que la información fluya tanto de manera descendente como ascendente. Hay que considerar que, si no se maneja adecuadamente, puede conllevar a tener malentendidos o que las percepciones de los empleados no sean valoradas.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE.

Según Piero R. (2021) La comunicación descendente es la comunicación en una empresa desde los niveles superiores a los inferiores de gestión. Mediante esta forma de comunicación, los puestos más importantes de la empresa están diseñados para brindar información y coordinar las tareas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa. Esta comunicación puede ser a través de reuniones, correos electrónicos, anuncios o noticias de la empresa. Esto es lo opuesto a la comunicación ascendente.

La comunicación descendente es una de las formas más común de comunicación interna en las instituciones y sigue siendo predominante en muchas organizaciones. Se caracteriza por la rapidez con la que la información fluye de los altos mandos hacia el resto de los miembros, transmitiendo mensajes sobre eventos importantes como nuevos objetivos, planes o normativas. Las empresas que implementan eficazmente este tipo de comunicación logran establecer un sistema ordenado y disciplinado, lo que mejora la eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos y procesos (Pacheco & Alvarez, 2022). Los trabajadores comprenden sus responsabilidades y las expectativas de la dirección, permitiendo alinear los esfuerzos de todos hacia los objetivos organizacionales.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Ramos, Paredes, Teran & Lema (2018) definen la comunicación organizacional como un proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización. Este proceso puede ser interno, basado en relaciones dentro de la organización, los miembros de la institución recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. Una adecuada comunicación es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante que puede existir dentro de una organización.

Las empresas como las instituciones educativas son agrupaciones sociales, que buscan principalmente fines formativos y educativos, y para alcanzarlos, los líderes deben garantizar que todos los miembros de la comunidad interactúen de manera dinámica y estén siempre bien informados. Esta interacción es esencial para que cada actividad y esfuerzo contribuya al crecimiento y éxito de la institución. Al igual que en las organizaciones empresariales, una comunicación efectiva dentro de las instituciones educativas es fundamental para el desarrollo de los objetivos académicos y pedagógicos. La evolución de la comunicación en el ámbito educativo, al igual que en el empresarial, ha sido potenciada por el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), lo que facilita la interacción y el flujo de información, creando un entorno más colaborativo y eficiente (Pacheco & Alvarez, 2022).

La comunicación organizacional es muy necesaria en un ambiente de trabajo, para que los empleados se sientan motivados y comprometidos, permitiendo transmitir mensajes, órdenes y propuestas que ayuden a aumentar la productividad. En el ámbito educativo, implementar un sistema de comunicación eficiente es esencial para el desarrollo institucional, ya que permite coordinar procesos, fomentar la cooperación entre los miembros de la comunidad educativa y

optimizar la gestión administrativa y pedagógica. De esta manera, una comunicación efectiva en las instituciones educativas contribuye significativamente al éxito global de la institución y al logro de sus objetivos educativos.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA:

La comunicación es fundamental en la vida de las organizaciones, es imposible concebir una organización sin ella, dado que es inherente a cualquier interacción humana. Los procesos dentro de las organizaciones siempre requieren de procesos comunicativos paralelos, lo que implica que cada miembro tiene responsabilidades en este ámbito. Para realizar cualquier tarea, es necesario contar con procedimientos que permitan recopilar, procesar y emitir información, así como almacenarla de manera adecuada (Ramos, Paredes, Terán, & Lema, 2017).

La comunicación organizacional interna se refiere a los procesos y canales de comunicación que se establecen dentro de una empresa para informar, motivar y conectar a los empleados entre sí y con la dirección. Este tipo de comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de la organización, ya que ayuda a mantener a los colaboradores alineados con los objetivos y valores de la empresa. Una buena comunicación interna genera confianza entre los empleados y la dirección. Cuando los empleados reciben mensajes claros y oportunos, se sienten más seguros y valorados, lo que puede mejorar las percepciones de los gerentes, mientras que la comunicación interna también es esencial para la colaboración. Esto permite a los equipos coordinarse mejor, compartir información crítica y resolver problemas juntos. Las organizaciones utilizan diversas herramientas para facilitar la comunicación interna, tales como: correos electrónicos, reuniones ordinarias o extraordinarias, Intranet.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EXTERNA:

La comunicación organizacional externa se refiere al conjunto de acciones y estrategias que una empresa utiliza para interactuar con públicos que están fuera de su estructura interna. Esto incluye a clientes, proveedores, inversores, medios de comunicación, y la sociedad en general. Su objetivo principal es crear, mantener y mejorar las relaciones con estos grupos, así como proyectar una imagen favorable de la organización. La comunicación externa de una organización consiste en los mensajes dirigidos a sus públicos externos, con el objetivo de mantener o mejorar las relaciones, proyectar una imagen positiva o promocionar productos y servicios. Dentro de esta categoría se incluyen las relaciones públicas, la publicidad y, específicamente, la publicidad

institucional (Ramos, Paredes, Terán, & Lema, 2017).

Esta comunicación es esencial para construir y mantener la reputación de una empresa. A través de mensajes claros y coherentes, las organizaciones pueden influir en cómo son percibidas por el público y los medios. Una buena comunicación puede promover la cooperación y el apoyo mutuo entre la empresa y estos grupos, y la comunicación externa también juega un papel vital en la promoción de productos y servicios. Con la ayuda de campañas publicitarias, redes sociales y comunicados de prensa, las empresas pueden informar al público sobre sus ofertas y novedades.

Las organizaciones utilizan diversas herramientas para llevar a cabo su comunicación externa, tales como: Redes Sociales, comunicados de Prensa, Newsletters y Mailings.

MARCO LEGAL

La Constitución del Ecuador en sus artículos 26 y 27, reconoce a la educación como un derecho fundamental y un deber ineludible del Estado, considerándola un pilar esencial para la igualdad, la inclusión social y el Buen Vivir. Este proceso debe ser integral, centrado en el ser humano y orientado al desarrollo de competencias, valores y pensamiento crítico, dentro de un entorno participativo, democrático, intercultural y de calidad. Asimismo, establece en el artículo 384 que la comunicación es un servicio público que debe garantizar el respeto a la libertad de expresión y a los derechos comunicacionales, promoviendo la participación activa de diversos actores sociales, tanto públicos como privados, en el marco de políticas formuladas por el Estado (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Según el artículo 13 de la LOEI (2024), es responsabilidad del sistema educativo garantizar que los establecimientos sean espacios democráticos donde se respeten los derechos y se promueva una convivencia armónica. Por lo que la comunicación efectiva entre autoridades y docentes resulta fundamental para fomentar un ambiente de participación activa, en el que las opiniones puedan ser expresadas de manera libre y respetuosa. Además, como resalta en el artículo 18 en las obligaciones de los docentes es clave asegurar el mejoramiento continuo de la calidad educativa, lo cual requiere del compromiso institucional para fortalecer el desarrollo profesional docente mediante el diálogo, la retroalimentación y la formación permanente.

CRITERIO DE POSICIÓN QUE ASUME EL INVESTIGADOR

En el contexto actual del siglo XXI, que está marcado por transformaciones científicas, tecnológicas, económicas y culturales, las escuelas y los profesionales de la educación deben adaptarse generando respuestas pertinentes para su sostenibilidad y evolución. En este sentido, la

comunicación organizacional interna se convierte en una herramienta estratégica clave para la gestión educativa, ya que fortalece la motivación y cohesiona entre los miembros de la comunidad escolar. Las diferentes formas de comunicación impactan directamente en la estructura organizativa, facilitando una conexión eficaz entre el liderazgo directivo y el equipo de trabajo. Para lograrlo un ambiente labora adecuado y aceptado por toda la comunidad educativa, es necesario establecer canales comunicativos efectivos que manejen la direccionalidad horizontal y vertical, garantizar de esta manera el flujo constante de información sobre procesos y metas institucionales, para promover una visión compartida y fomentar la participación activa en el proyecto educativo. Por tanto, la comunicación interna no solo debe analizarse y comprenderse, sino también transformarse e innovarse en el marco de la sociedad actual, donde la información y la comunicación son pilares fundamentales (Domínguez K. , 2019).

Por otra, parte dentro de las instituciones educativas, la toma de decisiones por parte del docente, así como de las autoridades debe estar sustentada en un diálogo profundo consigo mismo, con los demás y con la realidad que lo rodea. Según la perspectiva de Habermas (1989), el diálogo no es simplemente intercambio de palabras, sino una herramienta para alcanzar comprensión, acuerdos y una acción coordinada. En este sentido, la comunicación interna en las instituciones educativas no debe reducirse a lo funcional o directivo, sino que debe propiciar procesos reflexivos y éticos que fortalezcan el ejercicio profesional docente. Inspirado en la tradición socrática, el verdadero liderazgo educativo promueve un diálogo que no se agota en respuestas binarias, sino que busca comprender los fundamentos éticos, sociales, políticos y epistemológicos que sustentan las decisiones pedagógicas (Ibarra, 2010). Bajo este criterio se hace necesario considera que las autoridades de la Unidad Educativa 12 de Febrero deben desarrollar competencias comunicativas que no solo les permitan dirigir, sino también fomentar espacios de diálogo reflexivo que permitan a los docentes cuestionar, reconstruir y mejorar su práctica, fortaleciendo con ello su desempeño y compromiso profesional dentro de la comunidad educativa.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO

Tabla 1. Operación de variables

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Nivel de medición.
	Conceptual			
V. Independiente. Tipos de comunicación.	La comunicación es un proceso complejo que requiere la expresión y el intercambio de ideas, emociones y opiniones entre emisor y receptor. No puede existir una verdadera comunicación si no hay reciprocidad y escucha activa, elementos esenciales para una interacción auténtica y asertiva. En el contexto educativo, esto implica desarrollar distintos tipos de comunicación verbal, no verbal, escrita y simbólica que favorezcan el entendimiento, la participación y la construcción de relaciones basadas en el respeto mutuo. Por tanto, comunicarse efectivamente no solo significa hablar, sino también	Asincrónica y	-Información compartida.	Intervalo Media Técnica/Instrumento Encuesta
		Sincrónica	-Frecuencia e interacción en tiempo real. - Canales utilizados.	
		Formal e informal	-Uso de lenguaje apropiado - Registro de medios de comunicación.	
		Masiva y colectiva	-Interacción o retroalimentación -Personalización del mensaje	
		Descendente y Ascendente	- Dirección jerárquica. - Toma de decisiones	

	saber escuchar, interpretar y responder de forma consciente y respetuosa (Fedor, 2016)			
V. Dependiente. Comunicación organizacional.	La comunicación organizacional puede definirse como el proceso mediante el cual se envía y recibe información dentro de una organización, influido por el entorno externo e interno. Este proceso abarca la interacción entre los distintos niveles jerárquicos, el uso de diversos canales (verbales, escritos y tecnológicos), y las relaciones entre las personas, sus actitudes y roles. Es un sistema dinámico que integra subsistemas interdependientes y contribuye al logro de los objetivos organizacionales, ya que estructura y regula las relaciones y acciones dentro de la entidad (Correal, 2009).	Interna	Frecuencia de los comunicados a nivel interno. Nivel de comprensión de los mensajes emitidos Tiempo de respuestas emitido por cada departamento o docentes. Nivel de satisfacción de los docentes con los canales internos de comunicación.	Intervalo Media Técnica/ Instrumento Entrevista.
		Externa	Claridad y coherencia en el mensaje institucional, uso de redes sociales. Nivel de interacción en los diferentes medios de comunicación digital. Eficiencia de medios de comunicación empleados	

Fuente: Los autores 2025

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

En relación con la problemática expuesta como es el Análisis de la comunicación de las autoridades para mejorar el desempeño laboral docente en la Unidad Educativa 12 de Febrero, de la ciudad de Zamora, se optó por un enfoque mixto. Este enfoque combina tanto métodos cuantitativos como cualitativos, permitiendo una comprensión más integral del caso estudiado. Por un lado, se aplicaron encuestas estructuradas que permitieron la recolección de la información para analizar de manera objetiva el problema. Por otro lado se recurrió a la aplicación de entrevistas semiestructuradas y grupos focales para explorar las percepciones, actitudes tanto de docentes como de los directivos en torno a la calidad de la comunicación y educación. Esta combinación de métodos permitió acceder a una mirada más profunda del contexto que influye en el desempeño docente y por ende en el proceso enseñanza – aprendizaje. Para la recolección de datos se aplicó la encuesta a 30 docentes que laboran en los subniveles de educación elemental y media, así también se aplicó la entrevista a los 4 directivos con el fin de identificar el impacto de una comunicación asertiva y si esta guarda relación con la mejora de los aprendizajes.

El enfoque cuantitativo es un proceso secuencial y riguroso en el que cada fase sigue un orden específico. Inicia con la formulación de un problema de investigación claro, a partir del cual se derivan preguntas y se construye un marco teórico, del que se establecen hipótesis. La recolección de datos se realiza mediante mediciones estandarizadas, utilizando procedimientos aceptados por la comunidad científica, y los datos obtenidos se analizan mediante métodos estadísticos. Si los resultados confirman las hipótesis, se fortalece la teoría, y si no, se descartan en busca de nuevas explicaciones (Hernández, Fernandez, & Pilar, 2010).

En la presente investigación se adoptó el enfoque cuantitativo con el fin de recopilar datos relevantes y objetivos que sean precisos y medibles acerca de las percepciones y experiencias de los docentes en torno a los canales de comunicación empelados dentro de la institución educativa y su influencia directa en el desarrollo de la labor docente. Este enfoque fue muy necesario, ya que permitió realizar un análisis de manera sistémica y estandarizada sobre cómo la eficacia, frecuencia y tipo de canal comunicativo (formal/informal, sincrónico/asincrónico, ascendente/descendente) se relacionan con la calidad del desempeño docente. A través de la aplicación de encuestas estructuradas, se obtuvieron evidencias empíricas que facilitaron la identificación de patrones comunes y tendencias que afectan tanto la organización del trabajo docente como la toma de

decisiones pedagógicas. Los resultados cuantitativos posibilitaron no solo una comprensión estadística del fenómeno, sino también la generación de conclusiones que pueden servir como base para mejorar las prácticas comunicativas dentro de las instituciones educativas.

El enfoque cualitativo se basa en investigar temas relevantes. El proceso es dinámico y circular, permitiendo ajustar el estudio según se descubren nuevas preguntas o se depuran las existentes. A lo largo de la investigación, la recolección de datos no involucra medición numérica, y la revisión de la literatura puede ocurrir en cualquier momento del estudio, ayudando a mejorar el planteamiento del problema o los resultados. A menudo, se deben hacer ajustes en el diseño inicial del estudio, la muestra o los métodos de recolección, ya que el análisis de datos puede revelar la necesidad de cambios, como ampliar la muestra o explorar otros tipos de datos. Además, la inmersión inicial en el campo es crucial para comprender el entorno y asegurar la viabilidad del estudio, mientras que la recolección y el análisis de datos se realizan de manera casi simultánea (Hernández, Fernandez, & Pilar, 2010).

El enfoque cualitativo, dentro de nuestra investigación por su parte, resultó fundamental para indagar en profundidad las percepciones, motivaciones y obstáculos que enfrentan los directivos en relación con el uso y la eficacia de los canales de comunicación institucional. A través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas y grupos focales, fue posible acceder a una comprensión contextualizada de cómo las prácticas comunicativas influyen en el clima organizacional, la colaboración pedagógica y, en última instancia, en el desempeño docente. Esta metodología permitió identificar las barreras comunicativas presentes dentro de la institución educativa, así como los elementos culturales que podrían pasar por desapercibidos, arrojando una visión más completa del impacto que tiene la calidad de la comunicación en el desempeño docente.

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Evidentemente el alcance de la investigación de tema "Análisis de la comunicación de las autoridades para mejorar el desempeño laboral docente en la Unidad Educativa 12 de Febrero, de la ciudad de Zamora", se puede clasificar como descriptivo y correlacional.

Alcance descriptivo.

En la investigación el alcance descriptivo busca exponer y detallar las características de un fenómeno dentro de un grupo humano específico, partiendo del conocimiento previo sobre la problemática. Con el análisis cuantitativo, se emplean herramientas estadísticas como medidas de

tendencia central y dispersión para analizar los datos. Este enfoque pretende comprender las percepciones y significados subjetivos que las personas construyen en torno al fenómeno, mediante estudios de tipo fenomenológico o narrativo (Ramos C. , 2020).

Esta instigación de alcance descriptivo se enfoca en analizar los fenómenos sociales o educativos en un contexto específico y determinado. Los niveles de investigación varían según el tipo de preguntas que se formulan. Dichas preguntas están guiadas por esquemas y taxonomías, y se centran en las características de los sujetos o la situación. El objetivo principal de estos estudios es especificar las propiedades relevantes de personas, grupos o comunidades, analizando distintas variables de manera independiente. Aunque su enfoque es descriptivo, estos estudios pueden permitir realizar predicciones básicas. Este tipo de alcance constituyen un primer acercamiento fundamental a la realidad social, siendo comunes en la literatura y el estudio de situaciones sociales (Cauas, 2015).

Este alcance descriptivo permitió obtener una comprensión integral acerca de la comunicación entre las autoridades y los docentes de la Unidad Educativa 12 de Febrero. El estudio se centró en detallar cómo se desarrolla la comunicación, identificando los medios utilizados, a su vez evaluar la percepción de los docentes sobre la efectividad de dicha comunicación. A través del análisis de contexto institucional fue posible evidenciar las fortalezas y debilidades presentes dentro del proceso comunicativo y de gestión, de igual manera se identificó cómo las decisiones administrativas y los estilos de comunicación influyen directamente en el desempeño laboral del personal docente, sin alterar las condiciones reales del entorno educativo. Los resultados obtenidos servirán como una base sólida para diseñar estrategias que fortalezcan la comunicación institucional y promuevan el desarrollo profesional del docente.

Alcance Correlacional

Este tipo de alcance se emplea para analizar la relación entre dos o más variables, con el objetivo de determinar cómo los cambios en una variable afectan los valores de otras. Aunque agrupar y conocer la distribución de ciertos fenómenos facilita su manejo, no proporciona una explicación completa de los mismos. Este tipo de investigación tiene un valor explicativo parcial y presenta diseños claros y fáciles de implementar. Primero, se plantea una hipótesis sobre la posible compensación entre las variables y luego, para confirmar la hipótesis, se recolecta una muestra de los sujetos y se realizan mediciones, mientras se recaba información de otros actores (Cauas, 2015).

Este alcance dentro de la investigación está orientada a explorar y describir la relación que existe entre la calidad de la comunicación institucional y el desempeño laboral de los docentes. A través del análisis de las percepciones del personal docente, se busca determinar si existe una correlación significativa entre la forma en que se comunican las autoridades educativas y el rendimiento de los docentes en sus funciones pedagógicas y administrativas. Esta aproximación no solo permite identificar posibles áreas de mejora en los canales y estilos comunicativos utilizados, sino que también abre la posibilidad de reconocer la comunicación como un factor estratégico para fortalecer la motivación, el compromiso y la eficacia del cuerpo docente. En este sentido, los resultados podrán servir como sustento para proponer iniciativas orientadas a optimizar los procesos comunicativos, con el fin de mejorar el clima organizacional y, en consecuencia, el desempeño profesional en el contexto educativo.

DECLARACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN (BIBLIOGRÁFICA, DOCUMENTAL, DE CAMPO, EN CASO DE QUE SE REQUIERA Y JUSTIFIQUE, PUEDE DECLARARSE POR EL TIEMPO SI ES TRANSVERSAL O LONGITUDINAL)

Esta investigación cumplió con el propósito de analizar la relación que existe entre la comunicación efectiva de las autoridades y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes en la Unidad Educativa "12 de Febrero". El objetivo fue identificar aquellas prácticas comunicativas que inciden positivamente en la calidad del trabajo docente y, por ende, en el ambiente educativo. Para ello, se aplicó encuestas al personal docente para conocer su percepción sobre la efectividad de la comunicación y cómo ésta influye en su desempeño profesional. Asimismo, se realizaron entrevistas con preguntas abiertas a directivos y grupos focales, con el fin de recopilar información acerca de las estrategias de comunicación utilizadas y su impacto en la gestión institucional. Además, este enfoque permitió obtener una visión integral de cómo la interacción comunicativa entre autoridades y docentes contribuye al fortalecimiento del clima organizacional y al mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Esta investigación es de tipo Bibliográfica, cuyo objetivo principal fue llevar a cabo una investigación documental, recopilando información existente sobre un tema o problema a partir de diversas fuentes como revistas, artículos científicos, libros, material archivado y otros trabajos académicos. Este tipo de investigación permitió obtener una visión actualizada sobre el estado del

tema elegido. Sin embargo, para realizar una revisión bibliográfica de calidad no basta con resumir la información encontrada, sino que es necesario establecer relaciones y comparaciones entre las fuentes, analizarlas críticamente y utilizar la información recopilada para responder a la pregunta de investigación planteada al inicio (Carbajal, 2020).

En un primer momento de este estudio, se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica con el propósito de construir el marco teórico que sustente la investigación, enfocándose en el tema de investigación. Esta revisión permitió comprender sobre la importancia de una gestión comunicativa efectiva dentro del entorno educativo, así como su impacto en el clima organizacional, la motivación y la productividad del personal docente. A su vez se analizaron diversos enfoques teóricos, investigaciones previas, libros especializados y artículos académicos, que permitieron tener una visión más amplia entre la comunicación de las autoridades y el rendimiento docente, lo que facilitó la identificación de categorías clave y la definición de conceptos primordiales y necesario para la comprensión de la problemática. Este proceso de revisión bibliográfica permitió contextualizar el estudio dentro del estado actual del conocimiento, reconocer vacíos investigativos y establecer una base conceptual sólida que guiara tanto el diseño metodológico como la interpretación de los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

El presente estudio fue de campo, ya que se desarrolló en el entorno natural donde ocurre el fenómeno de interés, específicamente en la Unidad Educativa "12 de Febrero", permitiendo recolectar información directa de docentes y autoridades educativas. A través de encuestas, entrevistas y grupos focales, se obtuvieron datos actualizados y relevantes sobre las prácticas comunicativas institucionales y su impacto en el desempeño laboral docente. Además, permitió comprender cómo son aplicadas y valoradas las estrategias de gestión comunicacional por parte del personal docente, así como identificar los factores que inciden en su desempeño profesional. De esta forma, los resultados obtenidos reflejan fielmente la realidad institucional y ofrecen insumos valiosos para proponer mejoras en la comunicación interna – externa y el clima organizacional.

Teniendo en cuenta la temporalidad, el tipo de investigación fue de tipo transversal, ya que se llevó a cabo en un determinado tiempo, además se basó en la recolección de datos en un momento específico, permitiendo obtener una visión precisa de la situación comunicacional existente en la Unidad Educativa "12 de Febrero". Esta metodología facilitó el análisis inmediato de las percepciones y experiencias de docentes y autoridades respecto a la calidad de la

comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral del personal docente. Al centrarse en un periodo determinado, el estudio permitió identificar con claridad los factores comunicacionales que estaban influyendo positiva o negativamente en el clima organizacional y el rendimiento profesional, sin necesidad de observar cambios a lo largo del tiempo. Esta aproximación fue clave para generar un diagnóstico oportuno y servir como base para el planteamiento de estrategias de mejora enfocadas en optimizar la gestión comunicativa y fortalecer el entorno laboral docente.

MÉTODOS EMPLEADOS Y SUS PROPÓSITOS EN EL CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se trabajó con el método analítico- sintético mediante el cual se obtuvo información trascendental y contextualizada. Este método permitió abordar el estudio de un fenómeno dividiéndolo en sus componentes esenciales con el fin de examinarlos de manera individual y detallada, lo que permite identificar sus características, relaciones y dinámicas particulares. Posteriormente, los elementos estudiados se integraron para conformar una visión holística, que posibilitaron una comprensión global e interrelacionada del caso estudiado. Esta metodología no solo favorece un análisis profundo, sino que también permite establecer conexiones significativas entre las partes, facilitando la elaboración de conclusiones más sólidas y fundamentadas (Rodríguez, 2007). Este enfoque permitió evidenciar cómo un proceso comunicativo claro, oportuno y coherente por parte de las autoridades contribuye significativamente a mejorar la gestión educativa en la Unidad Educativa 12 de Febrero. Con la utilización de los dos favoreció a la comprensión más profunda y precisa del papel que desempeña la comunicación institucional en el desempeño docente y por ende en la calidad de los procesos pedagógicos.

Se empleó el método inductivo – deductivo. La Inducción se la realiza empleando técnicas de recopilación de datos como fue la encuesta en donde se utilizó un formulario impreso o digital para obtener respuestas sobre el problema de estudio, donde los participantes completaron el cuestionario por sí mismos. La encuesta facilitó la recolección de opiniones de un mayor número de personas y permitió un análisis más eficiente de las respuestas, convirtiéndolas en información útil para la investigación (Feria, Matilla, & MAntecon, 2020). Este formulario se utilizó con docentes, para recopilar datos cuantitativos acerca de la percepción que tiene sobre la

comunicación que brindan las autoridades, facilitando un panorama más real de la situación actual.

La entrevista se constituyó como una técnica empírica que se apoya en la comunicación directa entre el investigador y los participantes, con el objetivo de obtener información verbal relacionada con el problema investigado. Esta herramienta, especialmente en su modalidad semiestructurada, fue aplicada a las autoridades con la finalidad de recabar opiniones, experiencias y valoraciones sobre el sistema de comunicación interna, evidenciando la necesidad de optimizarlo y mejorarlo. Su uso facilitó la aclaración de dudas durante el proceso, la recolección de datos más precisos y la identificación de aspectos no verbales relevantes, además de requerir pocos recursos materiales. Complementariamente, se utilizó la observación directa, técnica que permitió registrar de forma objetiva y en tiempo real las dinámicas comunicativas entre los distintos actores educativos, así como detectar posibles incongruencias entre los discursos y las prácticas cotidianas. Ambas técnicas se integraron a través del método inductivo, al extraer conclusiones generales a partir de hechos específicos observados y expresados, y del método deductivo, al contrastar dichas conclusiones con teorías existentes, permitiendo así una interpretación más rigurosa y fundamentada del fenómeno estudiado.

INSTRUMENTOS DERIVADOS DE LA METODOLOGÍA SELECCIONADA.

En la presente investigación se emplearon algunos instrumentos derivados de la metodología seleccionada como fue: la encuesta que es un conjunto de preguntas previamente seleccionadas y analizadas para la recopilación de la información en esta se incluyeron preguntas cerradas y con una escala de Likert, para evaluar la apreciación de los docentes frente al canal de comunicación que se maneja dentro de la institución educativa. Mediante este instrumento se recopiló datos cuantitativos acerca de los aspectos de la comunicación en cuanto a claridad, frecuencia y efectividad. En lo que respecta a la entrevista misma que fue aplicada a directivos, incluyó preguntas abiertas, con el fin de explorar y profundizar en cuanto a las experiencias y opiniones sobre la comunicación que se lleva dentro de la institución educativa. Por último, la observación directa permitió registrar la interacción que existe entre autoridades y docentes y cómo esta puede incidir en el desempeño laboral. A través de estos instrumentos se realizó la recolección de datos más claros que permitieron tener un panorama real de cómo se vive la comunicación a nivel interno de la Unidad Educativa 12 de febrero.

PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La delimitación de la población y la muestra censal se estableció de la siguiente manera: La población objeto de estudio fue delimitada, es decir que solo se trabajó con un grupo de docentes que laboran en básica media y elemental de la Unidad Educativa 12 de febrero; es decir, incluyó un aproximado de 30 docentes que imparten clases en diferentes niveles y asignaturas, así como las autoridades educativas de la institución, quienes son responsables de la comunicación con el personal docente. Esta población y muestra justifican el tipo de muestreo y los procedimientos de selección de la muestra, que van desde Estadígrafos o técnicas estadísticas empleadas para su determinación hasta la declaración de unidades de análisis y grupos de trabajo.

Dado que la población de docentes es relativamente pequeña, se optará por una muestra censal, lo que significa que se incluirán 30 los docentes en la investigación. Esto permitirá obtener una visión completa y representativa de las percepciones y experiencias de todos los docentes respecto a la comunicación de las autoridades. Justificando el Tipo de Muestreo empezamos por la representatividad que, al incluir a todos los docentes, se garantiza que las opiniones y experiencias de cada uno de ellos sean consideradas, lo que enriquecerá el análisis y las conclusiones de la investigación. Seguidamente hablamos de la facilidad de recolección de datos indicándonos que la recolección de datos será más manejable al trabajar con una población pequeña, lo que permitirá un análisis más profundo y detallado de la información obtenida. Y finalmente hablamos del enfoque integral esto nos da a conocer la inclusión de todas las voces en la investigación que permitirá identificar patrones y tendencias en la comunicación que podrían no ser evidentes si se utilizara un muestreo más limitado.

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS INVESTIGATIVAS O PROCEDER MITOLÓGICO.

En cuanto a las estrategias metodológicas investigativas o proceder metodológico general seguido en el proceso de investigación de acuerdo con el alcance e intereses de la investigación. Se emplearon las de enfoques cualitativos y cuantitativos, lo que permitió una comprensión más real del hecho ocurrido. Los datos obtenidos permitieron obtener profundizar en las percepciones de los docentes mediante la encuesta, facilitando una visión más completa de la comunicación entre las autoridades y los docentes. Además, entra un diseño de investigación donde se adoptará un diseño descriptivo y exploratorio. El diseño descriptivo permitió caracterizar la situación actual de la comunicación en la institución, mientras que el exploratorio ayudó a identificar áreas de

mejora y posibles soluciones. Este diseño fue adecuado para comprender la dinámica de la comunicación y su impacto en el desempeño laboral docente, proporcionando una base sólida para futuras intervenciones.

Finalmente nos enfocamos al análisis de datos en efecto la descripción de datos cuantitativos se analizarán utilizando técnicas estadísticas descriptivas, como promedios y porcentajes, para identificar tendencias. Los datos cualitativos se analizarán mediante un enfoque temático, permitiendo la identificación de patrones y categorías relevantes. Este análisis permitirá integrar los hallazgos de ambos enfoques, proporcionando una comprensión más rica y contextualizada de la comunicación en la Unidad Educativa. La estrategia metodológica investigativa diseñada para este estudio es integral y adaptativa, permitiendo abordar el tema de la comunicación de manera exhaustiva. Al combinar enfoques y técnicas, se busca no solo describir la situación actual, sino también proponer mejoras que impacten positivamente en el desempeño laboral docente.

Una vez que se concluyó el proceso de diagnóstico, se avanzó hacia la etapa de modelación de la propuesta, la cual se estructuró con base en los hallazgos obtenidos en la fase inicial. Esta propuesta fue diseñada con el objetivo de fortalecer el sistema de comunicación interna en la Unidad Educativa 12 de Febrero, respondiendo de manera directa a las necesidades y problemáticas detectadas durante la recopilación de datos. Tenido en cuenta los resultados, se plantearon diversas estrategias, mismas que deben ser lideradas por el gestor pedagógico, orientando a optimizar los procesos comunicativos institucionales. Entre ellas se incluyeron acciones como jornadas de formación para mejorar las habilidades comunicativas del personal directivo y docente, mecanismos de retroalimentación efectiva, el fortalecimiento del trabajo colaborativo y espacios de diálogo institucional. Posteriormente, se llevó a cabo una validación de la propuesta que fue realizada por expertos entendidos en la materia, así se contempló un diagnóstico final destinado a valorar la pertinencia y eficacia de las estrategias comunicativas implementadas. Mediante una evaluación se permitió identificar los avances logrados, a posterior realizar los respetivos ajustes a aquellas acciones que lo requirieran y de esta manera generar una base sólida para su sostenibilidad en el tiempo, garantizando que las mejoras en la comunicación institucional respondan al contexto y necesidades reales de la comunidad educativa.

ETAPA DE ESTUDIO TEÓRICO

En la etapa de estudio teórico se realizó un análisis exhaustivo de la literatura científica y

académica vinculada con la comunicación de las autoridades y su impacto en el desempeño docente. Esta revisión permitió profundizar en los conceptos claves y marco teórico relevante, proporcionando una base sólida para el desarrollo de la investigación. Se analizaron diversos enfoques acerca de la comunicación organizacional dentro de las instituciones educativas, a su vez los estudios previos permitieron evidenciar cómo una comunicación efectiva desde las autoridades puede incidir directamente en la motivación, el clima laboral, el compromiso y el rendimiento del personal docente. A su vez, se logró identificar variables fundamentales que inciden en la calidad de los procesos educativos, tales como el liderazgo directivo, la claridad en la transmisión de información, la participación activa del cuerpo docente en la toma de decisiones, la formación continua, y el acompañamiento profesional desde un enfoque colaborativo. Dicho análisis teórico no solo permitió construir un marco conceptual oportuno, sino que también orientó el planteamiento de los objetivos y preguntas de investigación, asegurando la coherencia entre la propuesta metodológica y las bases teóricas actuales en el ámbito de la educación.

ETAPA DE DIAGNÓSTICO INICIAL

Luego de establecer el marco teórico que fundamenta la investigación, se procedió con la fase de recopilación de datos, la cual permitió contrastar los referentes conceptuales con la realidad observada en la institución educativa 12 de Febrero. Esta investigación fue de campo y para responder al objetivo general, se utiliza como fuente principal del proceso metodológico a treinta (30) docentes y cuatro (4) directivos que están trabajando en este escenario. Esta etapa fue clave para obtener información directa y contextualizada sobre el sistema de comunicación interna entre autoridades y docentes, permitiendo identificar fortalezas, debilidades y posibles áreas de mejora.

A través del uso de técnicas como entrevistas semiestructuradas, encuestas y observación directa; con un cuestionario de diez (10) ítems con opciones de respuesta nunca, ocasionalmente, a veces, frecuentemente y siempre; se recopiló la información que seguidamente fue clasificada, tabulada y resumida en cuadros y gráficos de barras. Estas evidencias empíricas permitieron enriquecer el análisis, a su vez aportaron elementos concretos para la formulación de propuestas orientadas al fortalecimiento de la comunicación institucional y, en consecuencia, al mejoramiento del desempeño profesional docente.

Mediante la aplicación de métodos cualitativos, fue posible indagar con mayor profundidad en los factores emocionales, motivacionales y estructurales que afectan los procesos de comunicación entre autoridades y docentes, los cuales inciden directamente en el desarrollo de la

práctica pedagógica, mediante la realización de un análisis de la tendencia en cada ítem, sus hallazgos permitió cumplir con el requisito y servir como base para la propuesta, conclusiones y recomendaciones que se detallan en la interpretación de resultados. El diagnóstico inicial permitió obtener una visión clara y detallada del estado actual de la comunicación institucional en la Unidad Educativa 12 de febrero, revelando cómo estas debilidades impactan en la gestión pedagógica y el desempeño docente.

ETAPA DE MODELACIÓN DE LA PROPUESTA

La comunicación como proceso es importante en todos los escenarios, incluido en la educación, donde los directivos pueden promover el desempeño laboral de los docentes de diversas maneras, lo que contribuye al logro de los objetivos y metas de la organización, la función tiene un impacto a corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto, en la etapa de modelación de la propuesta, se plantea una propuesta de mejora orientada a optimizar los procesos comunicativos entre autoridades y docentes, con base en los resultados obtenidos durante el diagnóstico inicial. La propuesta busca fortalecer la gestión institucional y, a su vez, potenciar el desempeño laboral del personal docente en la Unidad Educativa "12 de Febrero", en la ciudad de Zamora. Para ello, se diseñarán estrategias específicas enfocadas en mejorar la calidad y efectividad de la comunicación interna, tales como espacios de diálogo estructurados, mecanismos de retroalimentación continua y acciones que promuevan una mayor coordinación entre docentes y directivos. Asimismo, se considera necesario incluir programas de capacitación enfocados en desarrollar y potenciar habilidades comunicativas y de liderazgo pedagógico, observaciones y acompañamiento docente, con el fin de generar un clima laboral más colaborativo y motivador. La propuesta también contempla la necesidad de adaptar las prácticas comunicativas y pedagógicas a las realidades del aula y al perfil de los estudiantes, asegurando una intervención contextualizada y pertinente para cada nivel educativo de esta manera alcanzar la calidad educativa.

ETAPA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Para finalizar el proceso de investigación, se realizó un diagnóstico de cierre con el propósito de evaluar la efectividad y viabilidad de la propuesta de mejora centrada en fortalecer la comunicación entre autoridades y docentes, y su impacto en el desempeño laboral del personal docente en la Unidad Educativa "12 de Febrero", de la ciudad de Zamora. A través de esta fase, se permitió analizar los cambios generados tras la implementación de las estrategias propuestas, a partir de la retroalimentación brindada por docentes, directivos y padres de familia. Para ello, se

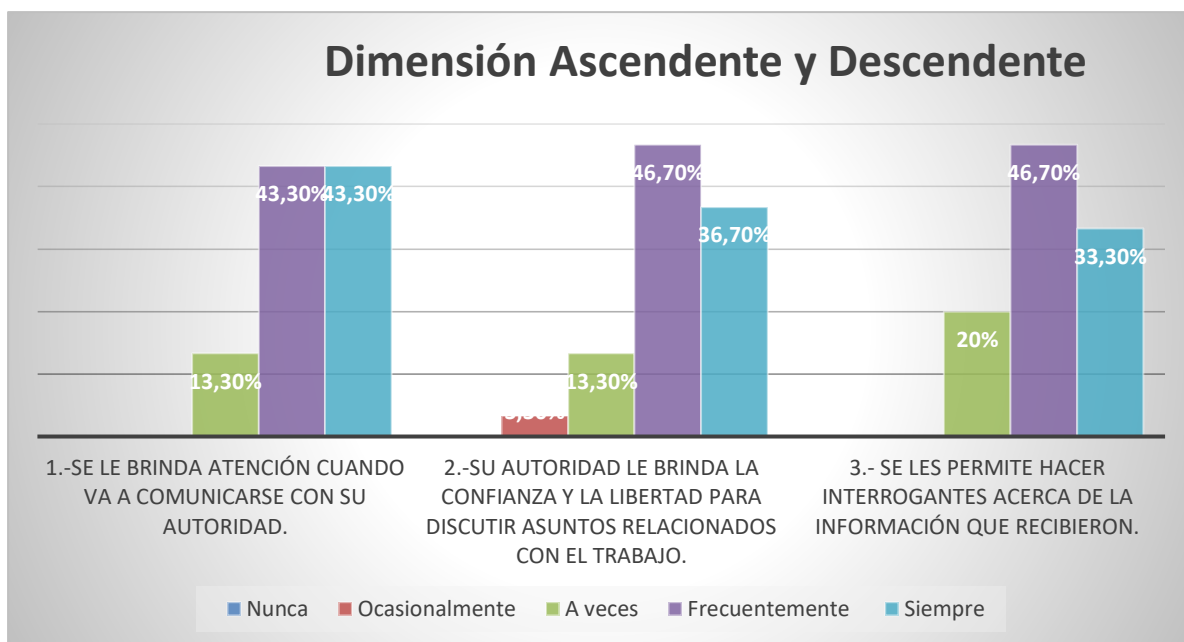
emplearán instrumentos de evaluación similares a los utilizados en el diagnóstico inicial, lo que permitirá medir de manera objetiva el avance en los procesos de comunicación institucional y su relación con la mejora del ambiente laboral y la práctica pedagógica. Además, la propuesta presentada por los investigadores será sometida a una validación mediante el criterio de expertos en el ámbito educativo y con experiencia en cargos directivos, quienes podrán aportar sugerencias para optimizar tanto su diseño como su implementación. Con base en los resultados obtenidos, se realizarán los ajustes necesarios para garantizar la eficacia, sostenibilidad y adaptación de la propuesta al contexto real de la institución. Este proceso de verificación permitirá también comprobar si las estrategias propuestas contribuyen o no de manera efectivamente a elevar la calidad educativa y a consolidar condiciones más favorables para la enseñanza y el aprendizaje.

Presentación de los resultados de los estudios del diagnóstico: Análisis, interpretación y discusión de resultados.

Para empezamos el análisis de resultados, cabe indicar que se trabajó con 30 docentes de inicial hasta 7mo grado donde 26 docentes que nos da a un 86,7% trabaja con un horario fijo dentro de la institución y 4 docentes que nos da un 13,3% trabaja por horas dentro de la institución.

Gráfica N° 1.

Representación de la dimensión Ascendente y Descendente



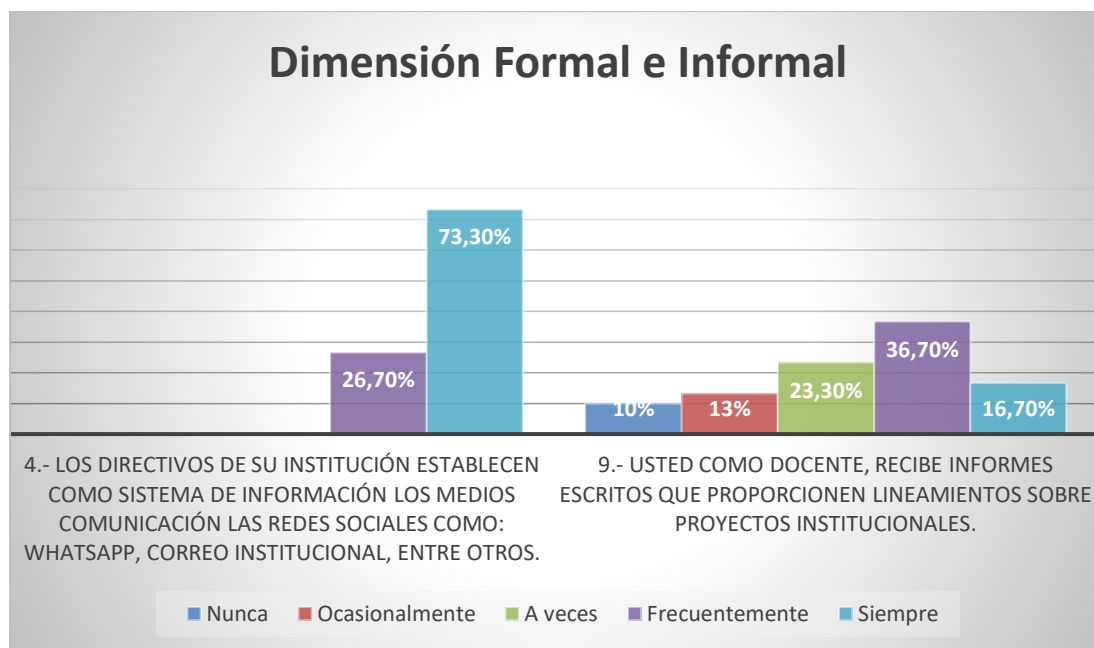
Fuente: Los autores (2025)

El análisis de los resultados obtenidos en la dimensión de comunicación ascendente y descendente evidencia una situación preocupante respecto a la efectividad de los canales comunicativos entre autoridades y docentes en la Unidad Educativa “12 de Febrero”. Aunque la mayoría de las respuestas se ubican en la categoría “frecuentemente”, esto no refleja una práctica comunicativa sólida ni consolidada. La escasa presencia de respuestas en la opción “siempre” sugiere que la atención por parte de la autoridad, la libertad para discutir temas laborales y la posibilidad de realizar interrogantes sobre la información recibida, no son prácticas constantes ni garantizadas dentro del entorno institucional. Esta inconsistencia comunicacional refleja debilidades en la gestión directiva, ya que la comunicación no fluye con claridad ni en sentido ascendente ni descendente, lo que puede afectar directamente el clima laboral y, por ende, el desempeño docente.

Además, los resultados evidencian una falta de confianza plena por parte de las autoridades hacia los docentes, así como un limitado espacio para el diálogo abierto. Esta situación puede provocar que los docentes se sientan desmotivados, poco escuchados e incluso aislados en su entorno laboral. La ausencia de atención continua y de canales efectivos para expresar inquietudes o plantear ideas genera un ambiente donde la colaboración se ve afectada, debilitando la cohesión del equipo de trabajo. Según Lockward (2011), la confianza es un pilar esencial para la comunicación organizacional; sin embargo, en este contexto, dicha confianza parece ser inestable o condicional. Esta deficiencia en la comunicación interna puede traducirse en una baja eficiencia en la gestión institucional, repercutiendo negativamente en la calidad educativa y en la percepción que tiene la comunidad sobre la labor de la institución.

Gráfica N° 2.

Representación de la dimensión formal e informal.



Fuente: Los autores (2025)

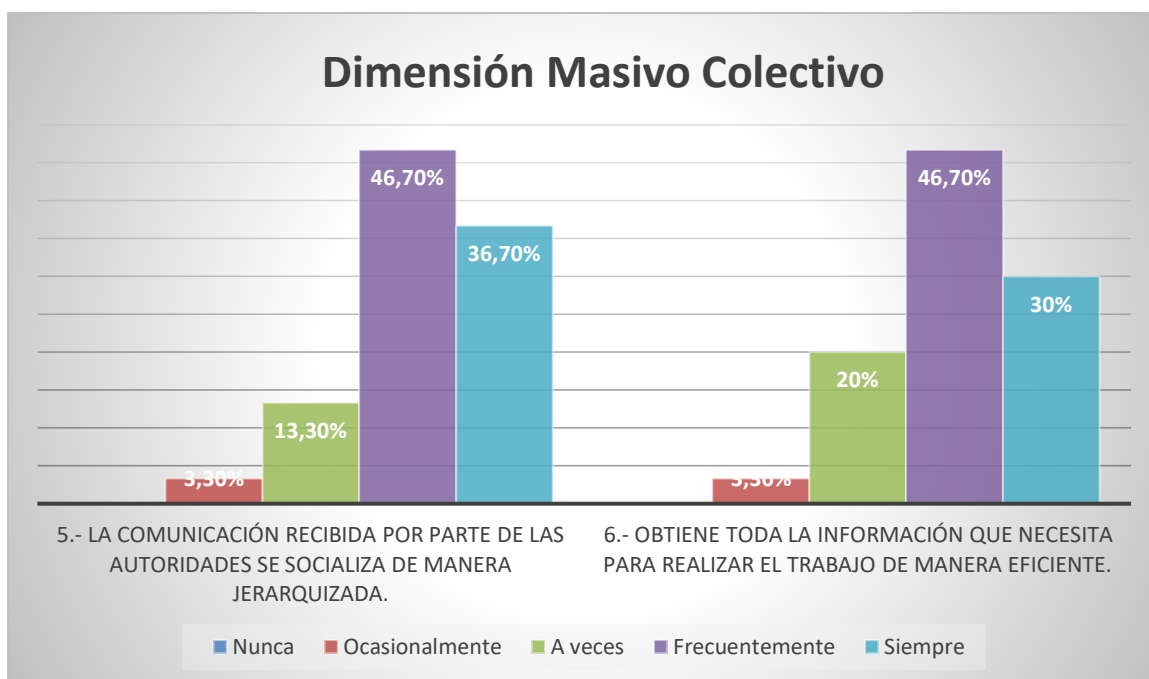
El gráfico número 2 presenta datos relacionados con la dimensión de la comunicación formal e informal, resaltando cómo los directivos de la Unidad Educativa "12 de Febrero" emplean distintos medios para transmitir información al personal docente. Si bien una mayoría significativa (73,3%) afirma que siempre se utilizan redes sociales como canales informativos, esto pone en evidencia una dependencia excesiva de la comunicación informal. Aunque estas herramientas permiten una comunicación rápida y directa, su uso como principal medio puede generar problemas en la formalidad, el seguimiento y la trazabilidad de la información institucional. Esta práctica, aunque conveniente, puede derivar en malentendidos o en la pérdida de datos importantes, al no contar con registros documentales claros que respalden las orientaciones emitidas por la dirección.

En cuanto a la comunicación formal, los resultados son poco alentadores. Solo el 16,7% de los docentes indica recibir siempre lineamientos escritos con información institucional, mientras que un porcentaje considerable (23,3%) señala que solo a veces los recibe, y un preocupante 10% asegura no haberlos recibido nunca. Esta falta de consistencia en la entrega de directrices oficiales refleja una debilidad grave en la gestión comunicacional de la institución. La ausencia de documentación formal compromete la claridad en las responsabilidades y expectativas, limitando la capacidad del docente para actuar con certeza en su rol. De acuerdo con los principios básicos

de una comunicación organizacional eficiente, es indispensable contar con canales formales bien establecidos, que no solo informen, sino que generen un marco claro de acción y retroalimentación. La falta de estos mecanismos podría estar incidiendo negativamente en el desempeño laboral del profesorado, al generar incertidumbre, desinformación y escasa posibilidad de rendición de cuentas en la Unidad Educativa “12 de Febrero”

Gráfica N°3.

Representación gráfica de la dimensión Masivo Colectivo



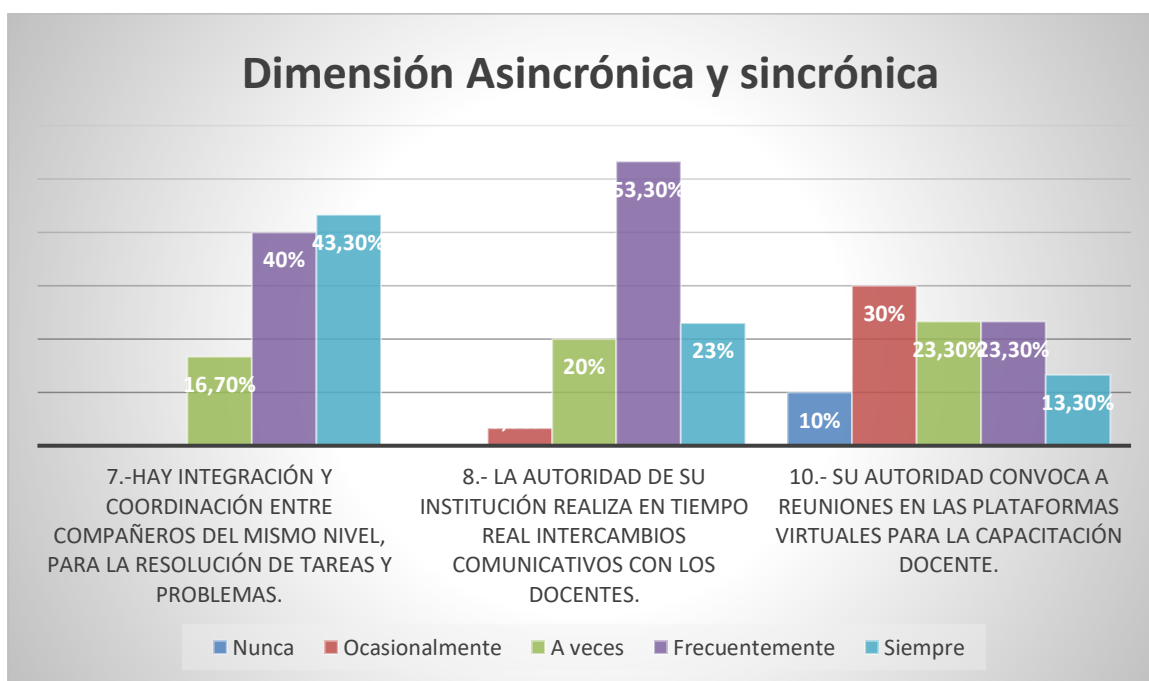
Fuente: Los autores (2025)

Los resultados presentados en el gráfico número 3, relacionados con la dimensión de la comunicación masivo-colectiva, evidencian una problemática en el modo en que la dirección se comunica con los docentes y directivos. En el ítem 5, se observa que la mayoría del personal docente percibe una comunicación marcadamente jerárquica, ya que un 46,7% señala que esta se da con frecuencia, y un 36,7% afirma que siempre es así. Esto indica que prevalece una estructura comunicacional vertical, donde la información fluye de manera descendente, limitando la interacción bidireccional y la participación activa de los docentes. El bajo porcentaje de quienes consideran que esta forma de comunicación ocurre solo a veces (13,3%) u ocasionalmente (3,3%) refuerza la percepción de una falta de apertura en los canales de diálogo institucional.

De forma similar, en el ítem 6 se detecta una insuficiencia en la provisión de información oportuna y útil para el desempeño docente. Aunque un 46,7% de los encuestados afirma recibir información frecuentemente, solo el 30% considera que siempre se les proporciona la comunicación necesaria para trabajar de manera eficaz. Esto deja en evidencia que un número considerable de docentes no cuenta con un acceso constante y confiable a la información requerida. El hecho de que el 20% la reciba solo a veces, y un 3,3% de forma ocasional, refleja una debilidad en los mecanismos de transmisión de datos, lo que puede afectar negativamente la planificación, la ejecución de actividades pedagógicas y, en última instancia, la calidad del proceso educativo.

Gráfica N°4.

Representación de la dimensión Asincrónica y Sincrónica



Fuente: Los Autores (2025)

Los resultados del gráfico número 4, vinculados a la dimensión de la comunicación sincrónica y asincrónica, reflejan limitaciones importantes en las estrategias de interacción entre directivos y docentes de la Unidad Educativa “12 de Febrero”. En el ítem 7, aunque un 43,3% de los encuestados reconoce una integración constante entre compañeros para resolver tareas o problemas, aún hay un 40% que indica que esta coordinación solo ocurre con frecuencia y un 16,7% que afirma que se da esporádicamente. Esto demuestra que, si bien existen intentos de

trabajo colaborativo, no todos los docentes se sienten incluidos o involucrados de forma sistemática, lo cual debilita la cohesión del equipo de trabajo y la eficiencia en la solución de conflictos o actividades conjuntas.

Por otro lado, los ítems 8 y 10 evidencian fallas en el uso efectivo de herramientas tecnológicas para mantener una comunicación en tiempo real o diferida. Aunque un 53,3% reconoce que la autoridad mantiene intercambios sincrónicos, solo el 23% lo percibe como una práctica constante, mientras que un 20% lo considera esporádico y un 3,3% indica que casi nunca ocurre. En cuanto a la convocatoria a reuniones virtuales (ítem 10), las cifras reflejan una baja regularidad: apenas el 13,3% menciona que siempre hay estas instancias, frente a un 30% que dice que solo ocurren ocasionalmente y un preocupante 10% que asegura que nunca se realizan. Estos resultados muestran un manejo limitado de las posibilidades que ofrece la comunicación digital para mantener una interacción fluida, lo que genera desconexión y una falta de continuidad en la información que circula entre los distintos niveles jerárquicos de la institución.

Determinar la comunicación organizacional con los directivos colaboradores de la Unidad Educativa “12 de febrero” de la ciudad de Zamora.

La comunicación organizacional en la Unidad Educativa 12 de Febrero es un componente esencial para el funcionamiento efectivo de la institución. Esta comunicación se centra en facilitar el intercambio de información entre los docentes, el personal administrativo y las autoridades educativas, asegurando que todos los miembros de la comunidad educativa estén alineados con los objetivos y valores de la institución.

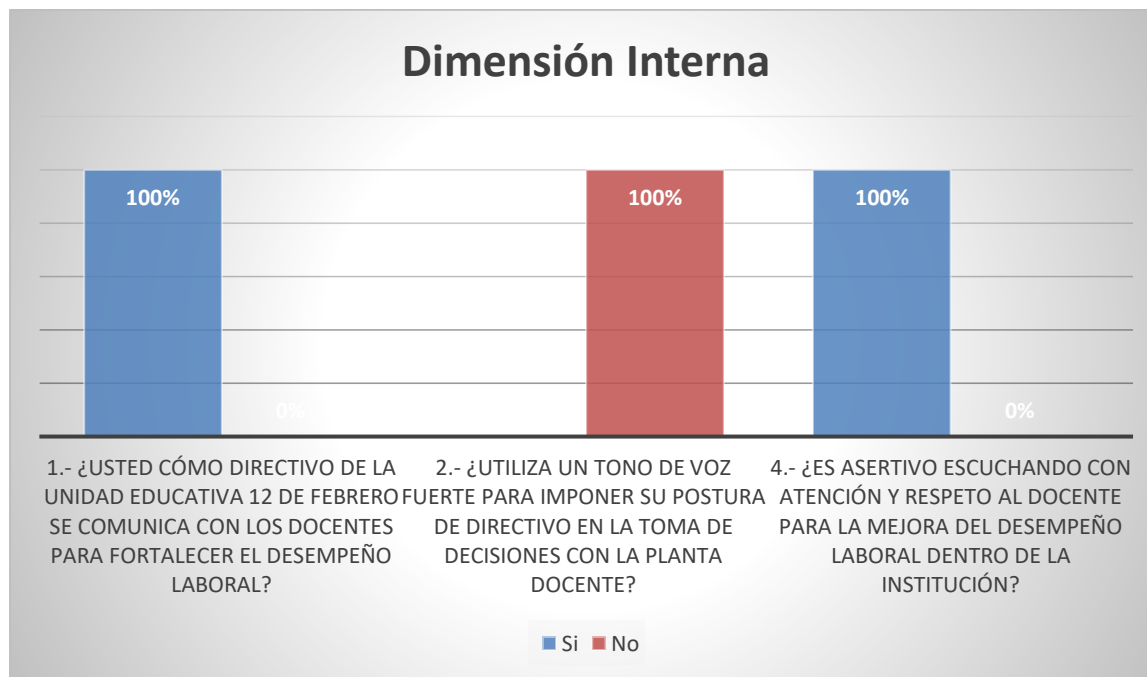
El impulso y crecimiento de la comunicación organizacional es crucial para el impulso y crecimiento de la unidad educativa. Permite que la institución se posicione adecuadamente y responda a las necesidades de su comunidad además es fundamental para el desarrollo profesional y la evaluación docente. A través de una comunicación efectiva, se pueden identificar áreas de mejora y oportunidades de capacitación para el personal docente teniendo en cuenta que una buena comunicación organizacional mejora la gestión directiva al interior de la institución. Esto implica establecer canales claros y efectivos para la transmisión de información, lo que facilita la toma de decisiones y la implementación de políticas educativas

En resumen, la comunicación organizacional en la Unidad Educativa 12 de Febrero es un pilar fundamental que contribuye al desarrollo profesional, la gestión efectiva y la cohesión de la

comunidad educativa. Implementar estrategias de comunicación claras y efectivas puede mejorar significativamente el desempeño y la satisfacción de todos los involucrados en la institución. Para esto necesitamos recoger información de 4 de los directivos de la Unidad Educativa 12 de febrero donde respondieron a una entrevista de 4 preguntas abiertas.

Gráfica N°5.

Representación de la dimensión interna



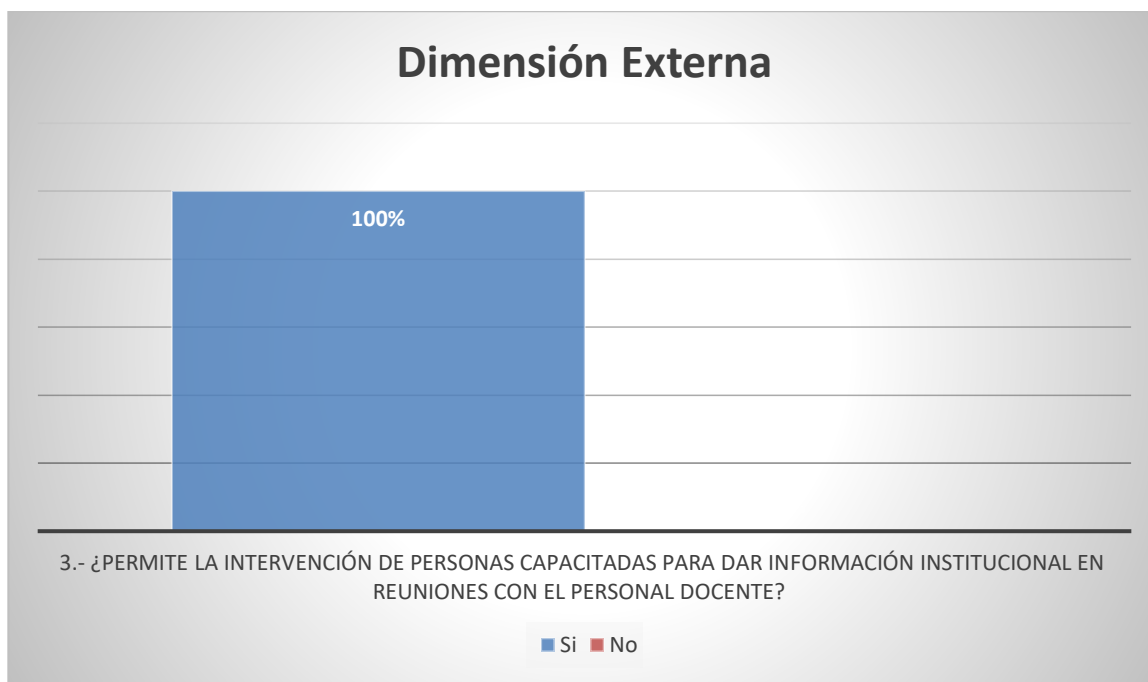
Los datos del gráfico en el número 5 muestran unanimidad en las respuestas de los directivos en cuanto a la importancia de la comunicación interna, esta aparente homogeneidad podría reflejar una visión idealizada que no necesariamente corresponde con la práctica real. En el ítem 1, el 100% de los directivos afirma que sí se comunican con los docentes para favorecer el desempeño laboral, sin embargo, este resultado podría indicar una falta de autocritica o de mecanismos objetivos de evaluación sobre la calidad y efectividad de dicha comunicación. La ausencia de respuestas divergentes limita la posibilidad de identificar áreas de mejora, lo que puede sugerir una percepción poco realista sobre el estado de la comunicación organizacional interna.

De igual manera, en los ítems 2 y 4, la totalidad de los encuestados afirma no imponer decisiones mediante un tono autoritario, y que practican la escucha activa y el respeto hacia los docentes. Esta unanimidad podría interpretarse como una respuesta políticamente correcta más que

una representación genuina de las dinámicas comunicacionales dentro de la institución. Si bien estos valores son fundamentales para un buen clima laboral, la falta de discrepancias en las respuestas puede evidenciar una resistencia a reconocer debilidades o conflictos existentes. Esto, en lugar de reflejar una comunicación interna saludable, podría indicar una cultura institucional cerrada al diálogo crítico, lo cual es contraproducente para el desarrollo y mejora continua de la organización educativa.

Gráfica N°6.

Representación de la dimensión externa



Fuente: Los autores (2025)

Los resultados del gráfico número 6 muestran que el 100% de los directivos entrevistados afirman permitir que personas capacitadas compartan información con el personal docente, lo cual, en teoría, apunta a una apertura hacia el aprendizaje colaborativo y al fortalecimiento del trabajo en equipo. Sin embargo, esta respuesta unánime puede evidenciar una falta de autocrítica o una visión idealizada de la práctica institucional. La ausencia de respuestas críticas o matizadas impide detectar debilidades reales en la gestión de la comunicación externa, lo cual es preocupante, ya que una institución que no reconoce sus áreas de mejora difícilmente puede avanzar hacia una comunicación más efectiva y transparente con su comunidad educativa.

Además, aunque se menciona la importancia de medios como redes sociales, blogs, páginas web y folletos para comunicar con el entorno, no se especifica si estas herramientas están siendo usadas de forma continua, efectiva o estratégica. El hecho de que no se identifiquen dificultades o limitaciones en el manejo de la comunicación externa puede indicar que no existe una evaluación sistemática del impacto real de estos canales. Esto podría traducirse en una comunicación institucional poco dinámica o desconectada de las necesidades reales de padres de familia, estudiantes y actores externos. En este sentido, la falta de una mirada crítica dentro de los propios directivos impide aprovechar al máximo las ventajas de la comunicación externa para proyectar una imagen clara, coherente y participativa del centro educativo.

Discusión de resultados

La utilización del enfoque mixto en esta investigación, que integró métodos cuantitativos, así como métodos cualitativos, fue esencial para alcanzar una comprensión completa del problema analizado. Los datos cuantitativos aportaron evidencias concretas y sobre todo medibles ante la relación entre la comunicación de las autoridades y el desempeño docente, con las entrevistas a grupos focales se pudo obtener una percepción más clara acerca de las actitudes y experiencias de los diferentes actores involucrados, revelando aspectos subjetivos importantes que no habrían podido identificarse mediante una metodología exclusivamente cuantitativa.

A partir del diagnóstico inicial se pudo determinar que la comunicación efectiva de las autoridades tiene un impacto directo en la labor docente y por ende en la calidad de la educación. Con los datos obtenidos se identificaron áreas prioritarias que requieren una intervención oportuna, lo que lleva al planteamiento de una propuesta enfocada en fortalecer la comunicación dentro de las instituciones educativas a su vez establecer programas de formación continua y estrategias de acompañamiento a docentes. Esta propuesta fue validada como una herramienta esencial para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y de esta manera elevar la Calidad Educativa. El análisis comparativo de los datos obtenidos en nuestra investigación evidenció que existen debilidades significativas en cuanto a la frecuencia y calidad de las capacitaciones, así como en la implementación sistémica de canales de comunicación efectivos y en la retroalimentación constructiva.

Tanto el personal docente como las autoridades coinciden en la necesidad urgente de que los directivos educativos mejoren la claridad, oportunidad y eficacia en la comunicación de las directrices y apoyos relacionados con la implementación de metodologías activas, la promoción

del trabajo colaborativo y el uso pedagógico de las TIC. La comunicación asertiva y proactiva por parte de los líderes institucionales se considera fundamental para orientar, motivar y acompañar a los docentes en el fortalecimiento de sus prácticas pedagógicas. En este sentido, se destaca que el fortalecimiento de los procesos de comunicación y retroalimentación no depende únicamente de su ejecución técnica, sino también de la forma en que son comunicados, gestionados y valorados dentro del entorno institucional. Una comunicación interna que sea eficiente, horizontal y sostenida en el tiempo puede convertirse en un elemento clave para impulsar el desarrollo profesional docente y, en consecuencia, favorecer la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje.

CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

En el contexto actual, donde la tecnología desempeña un papel crucial en la sociedad y, por ende, en la educación, se presenta un desafío para las autoridades educativas garantizar un sistema de comunicación efectivo que asegure la fluidez de la información y, a través de ella, una educación de calidad. En este proceso, los docentes juegan un papel fundamental como actores principales en el impulso del cambio dentro de las aulas. Con este panorama, se hace esencial implementar un plan de comunicación que fomente un ambiente colaborativo entre autoridades y docentes, orientado a mejorar el clima laboral y fortalecer los procesos educativos dentro de la institución.

El presente capítulo tiene como propósito desarrollar un plan de comunicación que promueva la mejora continua del desempeño laboral docente en la "Unidad Educativa 12 de Febrero" de la ciudad de Zamora, optimizando las prácticas pedagógicas y contribuyendo al fortalecimiento de la calidad educativa dentro de la institución. Este plan de comunicación está orientado a mejorar la interacción entre las autoridades y los docentes, con el objetivo de fomentar un clima laboral positivo y colaborativo. A lo largo de este capítulo se detallará la estructura de la propuesta de acompañamiento docente y su relación con los procesos de comunicación en la institución, así como las fases de implementación, características innovadoras y los recursos necesarios para su ejecución. Además, se abordará la validación teórica y empírica del plan a partir del análisis de los resultados obtenidos en la investigación sobre la comunicación de las autoridades y su impacto en el desempeño laboral docente. Finalmente, se presentará un análisis detallado de la proyección financiera del proyecto, con el fin de asegurar su viabilidad y sostenibilidad, garantizando que este plan de comunicación sea un motor para la mejora continua

y el fortalecimiento del clima laboral y educativo en la unidad educativa.

TÍTULO DE LA PROPUESTA

“Plan de comunicación que fomente un ambiente colaborativo entre autoridades y docentes, orientado a la mejora continua de los procesos educativos”

PRESENTACIÓN

El plan de comunicación diseñado para fortalecer los procesos comunicativos dentro de las instituciones se presenta como una estrategia clave para mejorar la calidad educativa. Este plan no solo busca potenciar el desempeño docente, sino que también actúa como una herramienta fundamental para la mejora continua en los procesos pedagógicos. Para Saballs (1999) la comunicación es un elemento esencial para el funcionamiento de cualquier organización, ya que facilita la toma de decisiones, la coordinación de acciones, la evaluación de resultados y contribuye al bienestar personal de los involucrados. En el contexto educativo, profesores, directivos y estudiantes forman el núcleo central de la interacción, siendo la comunicación el motor que impulsa el desarrollo y dinamismo de la institución. El desafío principal que enfrentan las escuelas es organizarse bajo un modelo que promueva la participación activa y la colaboración de todos sus miembros, coordinando eficazmente las acciones de cada individuo para alcanzar los objetivos educativos establecidos y lograr una consolidación social y académica.

El desarrollo de un plan de comunicación integral de la unidad estructural educativa es la forma más efectiva de asegurar la transferencia de la información necesaria entre todos los miembros de la comunidad educativa, esta es necesaria para el correcto funcionamiento del centro y el logro de las metas educativas planificadas. Establecer líneas de comunicación con toda la comunidad educativa implicada en el centro escolar es una de las responsabilidades del director de la institución educativa y de todo su equipo directivo. Estos canales de comunicación son tanto internos; con profesores, personal no docente y estudiantes, como externos; con familias, instituciones y unidades del entorno local. Todo esto también está regulado por las normas educativas locales y territoriales.

Este enfoque no solo favorece el desarrollo profesional individual de los docentes, sino que también fortalece el trabajo en equipo y contribuye a la cultura organizacional. de mejora continua. A través de la reflexión y la adaptación a nuevos sistemas de comunicación, los docentes pueden promover mejorar sus estilos de enseñanza más inclusiva, innovadora y adaptada a las necesidades

de los estudiantes. Este plan se encuentra alineado con la necesidad de mejorar la comunicación entre las autoridades y los docentes, propuesta clave en el contexto de la investigación sobre la “Comunicación de las Autoridades para Mejorar el Desempeño Laboral Docente en la Unidad Educativa 12 de Febrero”.

De manera específica, el fortalecimiento de la comunicación asertiva y proactiva entre autoridades y docentes puede potenciar el impacto del acompañamiento docente, generando un ambiente colaborativo que favorezca tanto el crecimiento profesional de los educadores como el desempeño de los estudiantes. A través de un plan de comunicación eficaz, se promueve una cultura de intercambio constante de experiencias, resolución de desafíos comunes y enriquecimiento de las prácticas pedagógicas. En este sentido, el plan de comunicación no solo se limita a mejorar las competencias pedagógicas de manera individual, sino que también propicia el desarrollo de una cultura organizacional que favorezca el trabajo colaborativo, el clima laboral y la mejora continua en todos los niveles. Este enfoque integrador y colaborativo tiene el potencial de transformar el ambiente laboral docente, lo cual es crucial para el éxito de la institución en alcanzar sus objetivos educativos, logrando un impacto positivo en los aprendizajes y en la calidad global de los procesos educativos.

BENEFICIARIOS

El plan de comunicación que fomente un ambiente colaborativo entre autoridades y docentes, orientado a la mejora continua del clima laboral, tiene como propósito fortalecer los procesos educativos, así como la educación de los niños/as y adolescentes. Los actores principales son los docentes y directivos quienes desempeñan un rol fundamental en la implementación y consolidación de las prácticas pedagógicas y de gestión. A través de este plan se desea alcanzar con un objetivo clave que, ofrecer a los docentes recursos y estrategias mediante las cuales pueda optimizar su labor educativa, al mismo tiempo brindar herramientas efectivas a los directivos para liderar, organizar, orientar y apoyar a su equipo de trabajo.

La propuesta se fundamenta en una dinámica de trabajo colaborativo, en donde toda la comunidad educativa se ve inmersa, generando espacios de diálogos, reflexión y mejora continua. Esta interacción no solo enriquece la práctica profesional, sino que fortalece la cohesión institucional, mejorando la comunicación interna y contribuyendo a la mejora del clima escolar.

En este sentido se hace necesario la implementación del plan de comunicación que promueva una colaboración efectiva entre directivos y docentes, para consolidar una cultura

organizacional basada en la confianza, el respeto mutuo y la participación activa. Con una comunicación efectiva, clara y horizontal permitirá alinear objetivos, resolver conflictos de manera constructiva y genera un clima laboral favorable, impactando directamente en la motivación, el bienestar de equipo y la calidad del desempeño institucional.

De manera indirecta quienes serán beneficiados también son los estudiantes y padres de familia, ya que la articulación entre acompañamiento y comunicación permitirá brindar una educación más inclusiva, centrada en el desarrollo de habilidades, la resolución de problemas y la participación activa. De esta manera no solo se contribuye al éxito académico, sino también al crecimiento personal de los estudiantes, desenvolviéndose en un entorno más humano y colaborativo.

OBJETIVO GENERAL

Establecer un sistema de comunicación interna, que promueva el flujo de información entre autoridades y docentes, favoreciendo el desarrollo profesional y la mejora continua del clima laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer canales de comunicación internos que garanticen el flujo de información oportuna y claro de información.
- Impulsar la participación colaborativa de los docentes en la toma de decisiones y en los procesos de gestión pedagógica.
- Implementar espacios de diálogo, retroalimentación y trabajo conjunto entre autoridades y personal docente.
- Evaluar la efectividad de la comunicación interna, mediante encuestas de satisfacción.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Jean Piaget plantea que el desarrollo cognitivo es un proceso complejo y dinámico en el que el conocimiento no se adquiere de forma pasiva, sino que se construye activamente mediante la interacción del sujeto con su entorno. Desde esta perspectiva, el aprendizaje no se reduce a la simple obtención de respuestas, sino que implica una elaboración progresiva de estructuras cognitivas a partir de la reorganización constante de la información. A través del paradigma constructivista sostiene que el individuo es un agente autogestor de su propio conocimiento, capaz

de interpretar y transformar la información del medio en función de sus esquemas previos, generando así nuevas construcciones mentales. Este proceso es continuo y ocurre en diversos contextos sociales y culturales, los cuales pueden influir en el ritmo del desarrollo, por lo que el autor sugiere que el entorno social actúa como un modulador, mas no como un determinante absoluto del crecimiento intelectual (Saldarriaga, Bravo, & Loor, 2016). Esto sugiere que la comunicación debe favorecer la autorregulación, el pensamiento crítico y la reconstrucción del conocimiento profesional, en un entorno que valore tanto la autonomía como la colaboración.

La teoría del aprendizaje significativo de David Ausubel plantea que el conocimiento se adquiere de manera más efectiva cuando los contenidos presentados, organizados y estructurados, se conectan con los saberes previos del estudiante. Este tipo de aprendizaje, de carácter comunicativo y externo, se facilita mediante el uso del lenguaje como vehículo simbólico para la transmisión de información. Para que este proceso ocurra, es fundamental que los docentes consideren la estructura cognitiva del alumno y promuevan una disposición positiva hacia el aprendizaje, atendiendo tanto a los aspectos afectivos como motivacionales. En este sentido, el rol del educador es complejo y exige condiciones institucionales adecuadas, así como competencias pedagógicas específicas (Viera, 2023). Este enfoque resalta la importancia de una interacción clara, significativa y contextualizada entre autoridades y docentes, orientada a la comprensión mutua y al mejoramiento continuo de los procesos educativos.

Paulo Freire en su enfoque pedagógico se fundamenta en la concepción del diálogo como práctica transformadora y horizontal, en la que los líderes, docentes y estudiantes se reconocen como sujetos activos del proceso educativo. Desde esta perspectiva, el conocimiento no se impone unilateralmente, sino que se construye colectivamente mediante la interacción crítica y respetuosa entre todos los miembros de la comunidad educativa e inclusive la sociedad, desafiando el modelo tradicional de educación bancaria basado en la memorización pasiva. Freire propone una praxis educativa comprometida con la liberación, en la que el educador actúa como facilitador y no como transmisor autoritario del saber, promoviendo así una relación educativa auténtica y recíproca (Cornejo, 2022). Esta visión resulta especialmente pertinente dentro de la investigación, ya que subraya la necesidad de establecer vínculos horizontales entre autoridades y docentes, mediante un diálogo genuino que favorezca la participación, la reflexión conjunta y la mejora continua de los procesos educativos.

Para Morín los modelos de gestión educativa resultan esencial para emprender acciones

pertinentes que mejoren la calidad educativa y el rendimiento académico de los estudiantes, ya que permite que los docentes reconozcan las ventajas y limitaciones de cada enfoque pedagógico y, a partir de ello, inicien con la aplicación de estrategias formativas proactivas ajustadas a diversos contextos. A través de la gestión educativa, entendida como un proceso integral, se busca fortalecer los proyectos institucionales respetando la autonomía escolar y articulándose con las políticas públicas para responder eficazmente a las realidades locales y regionales. Desde este enfoque, se promueve un aprendizaje significativo orientado a la formación integral del estudiante, preparándolo para participar activamente en una sociedad compleja. En este sentido, adquiere relevancia el enfoque educativo de la complejidad, que aboga por una visión holística del conocimiento, integrando saberes y metodologías diversas con el fin de desarrollar en el educando una comprensión profunda e interconectada de su entorno (Anchundia, Vera, & Armendáriz, 2021). Esta perspectiva resulta clave en el diseño de un plan de comunicación institucional, ya que impulsa una colaboración reflexiva y transversal entre autoridades y docentes, en pro de una mejora continua de los procesos educativos.

La comunicación efectiva es un factor clave para el desarrollo de un clima laboral saludable. Un ambiente donde se promueve la comunicación abierta y franca permite que los docentes se sientan valorados y escuchados, lo que a su vez mejora su motivación y compromiso con la institución. La falta de comunicación puede generar malentendidos, desconfianza y un ambiente de trabajo negativo, lo que afecta la productividad y la satisfacción laboral. Es necesario promover el trabajo colaborativo para el desarrollo profesional de los docentes y para la mejora continua de la institución. Al establecer un plan de comunicación que facilite la colaboración, se crean condiciones propicias para que los docentes trabajen juntos hacia objetivos comunes, lo que no solo mejora el clima laboral, sino que también potencia la innovación y la creatividad en la enseñanza. La colaboración entre autoridades y docentes permite una mejor alineación de objetivos y estrategias, lo que resulta en un impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes.

El liderazgo efectivo juega un papel crucial en la implementación de un plan de comunicación. Los líderes deben ser capaces de guiar a los docentes y fomentar un ambiente donde la comunicación sea valorada. Un liderazgo que promueve la transparencia y la confianza puede actuar como un catalizador para el trabajo colaborativo, generando un clima grupal positivo. Esto implica no solo comunicar decisiones, sino también escuchar y considerar las opiniones de los docentes en el proceso de toma de decisiones.

METODOLOGÍA

La metodología para el Plan de comunicación institucional se lo concibe como un proceso adaptable y dinámico, orientado a responder a las necesidades particulares de la institución educativa y de cada educador, promoviendo una mejora constante en sus prácticas pedagógicas. Desde esta perspectiva, se reconoce la necesidad de mejorar los sistemas de comunicación que permitan desarrollar la labor docente, apuntando a conseguir un enfoque integral que articula lo práctico, lo reflexivo y lo colaborativo, para mejorar el clima laboral. Este enfoque no solo busca fortalecer la comunicación, sino mejorar las competencias profesionales y optimizar las estrategias de enseñanza, además de impactar positivamente en los procesos educativos institucionales en su conjunto.

Con el Plan de Comunicación Institucional, se desea mejorar la capacidad para fomentar una colaboración transversal entre docentes y autoridades, basada en el diálogo reflexivo y la acción conjunta. A través de esta conexión se promueve la construcción de comunidades educativas cohesionadas, donde la comunicación fluida y estratégica se convierte en una herramienta necesaria para el desarrollo institucional. Con la implementación de una evaluación continua al desempeño docente, integrada en el acompañamiento, también se puede mejorar el proceso comunicativo institucional, ya que al generar información relevante para la toma de decisiones y la mejora organizacional se estará mejorando el proceso enseñanza aprendizaje. Así, la metodología del acompañamiento no solo fortalece la práctica pedagógica, sino que también se convierte en un pilar fundamental para una comunicación institucional efectiva y transformadora.

ESTRUCTURA DEL PLAN DE MEJORA

El diseño del Plan para el acompañamiento integral de los docentes tiene como objetivo central fortalecer el desempeño docente a través de la utilización de estrategia formativa que, al integrarse con un Plan de Comunicación Institucional, favorece el desarrollo profesional en un entorno colaborativo. Esta propuesta contempla acciones estructuradas como la implementación de nuevos canales de comunicación, la capacitación continua, el seguimiento personalizado y la retroalimentación constructiva, que garanticen la participación activa de docentes y autoridades. De esta manera, promover no solo la mejora en la práctica educativa, sino también un clima organizacional basado en el diálogo, el respeto mutuo y la corresponsabilidad, facilitando la adaptación de los docentes a las exigencias del entorno actual y consolidando una cultura de mejora continua.

Esta propuesta se enmarca en la lógica de comunicación institucional que impulsa la interacción permanente y efectiva entre los distintos actores educativos. El proceso inicia con una fase diagnóstica participativa, en la que docentes y autoridades trabajan conjuntamente para identificar tanto las necesidades comunicacionales como las formativas de los educandos. A partir de este diagnóstico se planifican metas claras y acciones concretas, tales como la habilitación de canales de comunicación efectivos, talleres colaborativos y espacios de retroalimentación conjunta. Estas acciones no solo enriquecen la práctica pedagógica, también consolidan el trabajo articulado con los equipos directivos, promoviendo la construcción de una comunidad aprendizaje sólida y colaborativa.

En este contexto, el Plan de Comunicación Institucional actúa como eje transversal que vincula cada fase del acompañamiento, garantizando una gestión educativa cohesionada, participativa y orientada a conseguir resultados positivos. Al integrar la comunicación como un componente estratégico, se asegura la transparencia en los procesos, se fortalece el sentido de pertenencia institucional, promoviendo una cultura organizacional centrada en la mejora continua. De esta manera se puede concebir la comunicación y el acompañamiento como pilares complementarios de la transformación educativa sostenible.

Caracterización de la propuesta

El Plan de Comunicación para el Fortalecimiento de los Procesos Educativos Institucionales se presenta como una propuesta integral que busca articular el desarrollo profesional docente con una gestión comunicativa eficiente y coherente. Su objetivo es no solo mejorar la calidad de los procesos pedagógicos, sino también establecer una base sólida de comunicación institucional que facilite una interacción fluida y constante entre autoridades y docentes. El diagnóstico inicial, al identificar los sistemas de comunicación más efectivos y necesarios dentro de la institución educativa, se convierte en el punto de partida para diseñar acciones personalizadas y pertinentes. Este enfoque adquiere mayor efectividad cuando se apoya en canales comunicativos adecuados, sustentados en principios de respeto, participación activa y construcción colectiva, elementos fundamentales para garantizar el éxito del plan y fomentar una cultura de colaboración y mejora continua.

Así, el enfoque colaborativo y reflexivo del plan se integra con la construcción de un ambiente educativo cohesionado, sustentado en la mejora continua de los procesos institucionales.

La implementación de un sistema de comunicación eficiente entre docentes y autoridades, enriquecido mediante la retroalimentación formativa y el intercambio de saberes, fortalece una cultura organizacional basada en el diálogo constante y la participación activa. Esta articulación no solo promueve una mayor coherencia entre los distintos actores educativos, sino que también asegura una alineación clara entre los objetivos pedagógicos y las decisiones institucionales. En este marco, la comunicación trasciende su papel instrumental para consolidarse como un componente estratégico del acompañamiento docente, facilitando una transformación educativa sostenida, pertinente y adaptada al contexto específico de cada institución.

La propuesta de un plan de comunicación que fomente un ambiente colaborativo entre autoridades y docentes, orientado a la mejora continua del clima laboral, se caracteriza por varios elementos clave que buscan transformar la cultura organizacional de la institución educativa, que a continuación se detallan.

Enfoque en la Comunicación Efectiva

El plan se centra en establecer canales de comunicación claros y accesibles que faciliten el intercambio de información entre autoridades y docentes. Esto incluye la creación de espacios para reuniones regulares, así como el uso de plataformas digitales que permitan una comunicación fluida y continua. La comunicación efectiva es fundamental para prevenir malentendidos y fomentar un ambiente de confianza y respeto mutuo.

Promoción del Trabajo Colaborativo

La propuesta enfatiza la importancia del trabajo colaborativo como estrategia para mejorar el clima laboral. Se busca integrar a los docentes en la toma de decisiones y en la planificación de actividades, promoviendo un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida. Este enfoque no solo mejora la cohesión del equipo, sino que también potencia la creatividad y la innovación en la enseñanza, beneficiando directamente a los estudiantes.

Espacios de Retroalimentación

Se incorporan mecanismos de retroalimentación continua que permiten a los docentes expresar sus opiniones y sugerencias sobre las decisiones administrativas. Esto puede incluir encuestas, buzones de sugerencias y foros de discusión. La retroalimentación no solo ayuda a identificar áreas de mejora, sino que también empodera a los docentes al hacerlos partícipes del proceso de mejora institucional.

Evaluación y Mejora Continua

La propuesta contempla un sistema de evaluación periódica del clima laboral y de la efectividad del plan de comunicación. Esto implica la realización de encuestas de satisfacción y análisis de la participación en actividades colaborativas. La información recopilada permitirá realizar ajustes y mejoras en el plan, asegurando que se mantenga relevante y efectivo a lo largo del tiempo.

TIPO DE PROPUESTA

El desempeño labora docente según los resultados obtenidos, evidencia la necesidad de atender una problemática específica en la Unidad Educativa 12 de Febrero: el fortalecimiento de los canales de comunicación internos que permitan una rápida interacción y cooperación entre los diferentes actores educativos. En este sentido, se plantea la implementación de un plan de comunicación institucional que no solo se enmarque en articular esfuerzos entre autoridades y docentes, promoviendo al mismo tiempo un ambiente colaborativo orientado al mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos. Dentro de este enfoque el diálogo institucional se reconoce como un componente esencial para promover el desarrollo profesional docente y la consolidación de una cultura organizacional centrada en el aprendizaje permanente.

El plan de comunicación se plantea como una herramienta estratégica para el desarrollo profesional docente, en coherencia con el enfoque investigativo centrado en la mejora continua de los procesos educativos institucionales. Esta propuesta comunicativa tiene por objetivo generar espacios formativos y de reflexión pedagógica, en donde los docentes puedan analizar críticamente los mecanismos de comunicación interna empleados por las autoridades y de qué manera favorecen sus prácticas, sus competencias. Desde esta perspectiva, la comunicación se concibe como un proceso bidireccional y dinámico que favorece el intercambio de experiencias, la retroalimentación constructiva y la creación colaborativa de conocimientos. A través de esta sinergia, se busca establecer mecanismos institucionales que consoliden relaciones horizontales entre los miembros del equipo educativo, promoviendo la corresponsabilidad y el compromiso compartido con la mejora de la calidad educativa.

En este mismo sentido, el plan integra un conjunto de estrategias comunicacionales estructuradas que incluyen encuentros periódicos, redes de aprendizaje colaborativo, plataformas digitales interactivas y mecanismos de evaluación participativa. Estas acciones no solo favorecerán el fortalecimiento del desarrollo profesional docente, sino que también contribuirán a consolidar

la cohesión institucional mediante una comunicación fluida, transparente y orientada a la mejora continua. Así, se pretende transformar la dinámica interna de la institución educativa, promoviendo un entorno donde se valore el aprendizaje compartido, se potencie el liderazgo pedagógico y se reconozca a los docentes como actores fundamentales del cambio. En consecuencia, una comunicación efectiva entre autoridades y docentes se consolida como eje articulador para mejorar los procesos educativos y lograr un impacto positivo y sostenible en el rendimiento académico y el desarrollo integral del estudiantado.

CONTENIDO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El Plan de Comunicación para el Fortalecimiento de los Procesos Educativos Institucionales se sustenta en un conjunto de estrategias comunicativas diseñadas para fomentar un ambiente colaborativo entre autoridades y docentes, con el propósito de promover el desarrollo profesional continuo, mejorar las prácticas pedagógicas y fortalecer el clima institucional. A diferencia de enfoques centrados exclusivamente en la capacitación técnica, este plan adopta una metodología participativa y dialógica, en la que la comunicación se convierte en un medio para construir acuerdos pedagógicos, compartir experiencias significativas y alinear prácticas en función de los objetivos institucionales.

En este marco, los contenidos formativos abordan temas clave como los fundamentos de la comunicación, tipos e importancia, incluyendo enfoques como el constructivismo, el aprendizaje situado y el aprendizaje cooperativo, que permiten una comprensión integral del rol del directivo y su incidencia en el desempeño docente. Además, se prioriza el trabajo colaborativo a través de círculos de diálogo y talleres de reflexión. Este enfoque metodológico, sustentado en la comunicación horizontal y el intercambio de saberes, refuerza el vínculo institucional entre docentes y autoridades, y contribuye directamente a la mejora continua de los procesos educativos. Así, el plan no solo actúa como una herramienta para el desarrollo profesional, sino como un mecanismo transformador de la cultura organizacional, promoviendo la corresponsabilidad, la participación activa y el compromiso compartido con la calidad educativa.

Articulado con un plan de comunicación institucional, este enfoque propone establecer canales efectivos y sostenibles de interacción entre autoridades y docentes, con el fin de fomentar un entorno colaborativo que favorezca tanto la mejora pedagógica como el fortalecimiento del clima laboral. La promoción de redes de apoyo, el intercambio sistemático de experiencias y la consolidación de comunidades de práctica permiten construir relaciones profesionales basadas en

la confianza, el respeto mutuo y la corresponsabilidad. En este contexto, la comunicación institucional se transforma en un eje estructural de la cultura organizacional, orientada al aprendizaje permanente y a la toma de decisiones compartidas. De este modo, el plan se convierte en un instrumento clave no solo para elevar la calidad educativa, sino también para generar un ambiente laboral positivo, cohesionado y comprometido con el desarrollo integral de toda la comunidad educativa.

Tabla 2. PLAN DE COMUNICACIÓN

Fase 1. Diagnóstico y Planificación			
Objetivo: Identificar las necesidades comunicacionales internas de la institución educativa y establecer las bases estructurales para el diseño e implementación de un plan de comunicación.			
Estrategias	Descripción	Recursos	Evaluación
Encuesta diagnóstica	Se aplicarán estrategias a Docentes y Autoridades, para identificar debilidades dentro sistema de comunicación interno	- Formularios digitales o impresos, y hojas de observación. - Personal encargado de los análisis, que entienda de los sistemas de comunicación. Plataformas virtuales y espacios físicos para reuniones.	-Resultados de Diagnóstico comunicacional. -Sistematización de necesidades comunicativas.
Entrevistas y grupos focales	Realizar reuniones con grupos claves para indagar más a profundidad acerca de las dinámicas comunicacionales.		-Registro de asistencia y participación en reuniones.
Revisión documental	Leer y analizar el reglamento institucional interno, manual de convivencia, actas de reuniones y normativas que direccionen las políticas comunicacionales.		

Identificación de canales actuales de comunicación	Evaluar el uso y efectividad de los canales existentes (Plataformas digitales, circulares, carteleras)		
Identificación de actores claves	Desarrollar un diagrama de comunicación interno que permita identificar el flujo de información, los actores responsables y niveles jerárquicos dentro del proceso comunicativo		
FASE 2. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN			
Objetivo: Diseñar e implementar estrategias de comunicación activas, que fomenten la colaboración entre autoridades y docentes, con el fin de fortalecer el clima laboral y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.			
Agenda institución semanal	Es una herramienta de planificación y comunicación que distribuye periódicamente la información. Esta es de utilidad para los docentes puesto que están al tanto de reuniones, fechas claves, lineamientos pedagógicos y tareas institucionales. Promoviendo una coordinación, oportuna y efectiva en toda la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Software y plataformas digitales. - Material gráfico y multimedia. - Calendario de trabajo docente planificado para reuniones y talleres. - Agenda institucional. - Actas de reuniones en espacios de retroalimentación. Cartelera informativa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Control de asistencia de reuniones. -Medición del uso y participación en plataformas. - Retroalimentación a los docentes, acerca de la efectividad de los canales de comunicación.

Plataformas digitales colaborativas	Uso de herramientas tecnológicas que faciliten el envío de documentos y comunicación, tales como: telegrama, WhatsApp, Google Works pace, Edmodo. Garantizando la comunicación de manera fluida.		
Espacios de retroalimentación mutua.	Creación de foros físicos y digitales para plantear sugerencias, resolver conflictos y fomentar un diálogo horizontal.		
Comunicación visual y accesible	Diseño de carteleras informativas en lugares claves de la institución educativa con mensajes motivadores, recordatorios y acuerdos institucionales.		

Fase 3: Fortalecimiento del clima escolar

Objetivo: Consolidar una cultura de organización comunicacional basada en la confianza, el respeto mutuo y la corresponsabilidad, que permita fortalecer las relaciones interpersonales que contribuya a un entorno laboral colaborativo y sostenible.

Jornada de Integración docentes y autoridades	Generar espacios de interacción y convivencia entre docentes y autoridades, para fortalecer el sentido de pertenencia y cohesión institucional.	- Facilitadoras internos y externos. - Material didáctico, guía de talleres, recursos para realizar dinámica. - Espacios físicos para ejecución de talleres.	Encuesta de satisfacción acerca del clima y percepción laborales. Registro de participación y firmas en actividades institucionales. Informe de logros y cambios observados.
Talleres de comunicación asertiva	Promover espacios de capacitación orientados a mejorar las habilidades comunicativas interpersonales.		

Comité de mejora comunicacional	Conformar un grupo mixto integrado por docentes y autoridades, encargados de analizar de manera continua la pertinencia, eficacia y sostenibilidad de los procesos de comunicación institucional.		
Fase 4. Evaluación y mejora continua			
Objetivo: Realizar un monitoreo continuo del impacto del plan de comunicación e implementar ajustes sostenibles que aseguren su eficacia, relevancia y permanencia en el tiempo.			
Evaluación periódica de indicadores comunicativos	Revisión trimestral de los resultados arrojados en la implementación de los medios de comunicación. Utilizar rúbrica, matriz de desempeño comunicacional.	- Formatos de evaluación. - Herramientas de análisis (Google forms) - Acompañamiento de TICS	Informe de Sistematización de resultados diagnóstico y finales del plan. Resultados de encuestas. Planes de mejora al proyecto de comunicación.
Encuestas de satisfacción	Aplicar encuestas de satisfacción para conocer las percepciones sobre la efectividad del plan.		
Reuniones de retroalimentación	Propiciar espacios para analizar resultados y construir planes de mejora participativos.		
Informe final del plan	Elaboración de un documento que contenga el análisis de logros y desafíos, a su vez redactar propuestas conjuntas de continuidad al proyecto.		

Fuente: Los autores (2025)

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

El Plan de comunicación que fomente un ambiente colaborativo entre autoridades y docentes, orientado a la mejora continua de los procesos educativos fue validado a través de una

revisión de especialista en el ámbito educativo, empelando la técnica de juicio de expertos, reconocida por su rigor metodológico de estudio orientados a fortalecer procesos institucionales. Esta validación permitió asegurar la pertinencia y coherencia del plan en relación con el objetivo de promover un buen sistema de comunicación entre directivos y educadores, a su vez medir el impacto en la mejora del clima organizacional y la calidad educativa.

Fase 1. Selección de los posibles expertos.

Con el propósito de fortalecer los procesos comunicacionales y contribuir a la mejora del desempeño docente se diseñó un proceso riguroso para la selección de expertos en diseño de comunicación y dinámica institucional. A través de este procedimiento, se identificaron tres profesionales con alto perfil académico y experiencia comprobada en educación y manejo de comunicación, todos con formación de cuarto nivel en áreas como pedagogía, tecnología educativa y liderazgo institucional. A los candidatos se les envió una solicitud formal (ver anexo 3), acompañada de un instructivo detallado y un cuestionario de autoevaluación, en el cual debían valorar su dominio de los contenidos vinculados tanto a la gestión pedagógica como a los procesos comunicacionales en contextos educativos. Este proceso aseguró que los participantes en la validación del plan contaran con los conocimientos necesarios para evaluar de manera crítica y objetiva su pertinencia, especialmente en relación con el fortalecimiento del clima institucional mediante estrategias de comunicación efectiva.

Fase 2. Validación de los elementos de la propuesta.

Durante la segunda fase del presente estudio, se buscó recoger las valoraciones de tres especialistas seleccionados respecto a la viabilidad y pertinencia del plan de comunicación. Para ello, se elaboró una guía de evaluación (ver anexo 6) y un cuestionario estructurado que permitió valorar los componentes esenciales del plan. Este instrumento incluyó una escala tipo Likert de cinco niveles: Muy Adecuado, Bastante Adecuado, Adecuado, Poco Adecuado e Inadecuado, con puntuaciones de 1 a 5, facilitando el análisis cuantitativo y cualitativo de los elementos evaluados.

Los resultados obtenidos y que se muestran en el anexo (6), abarcan resultados de tres dimensiones clave: la concepción teórico-metodológica, los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta y la estructura funcional del plan de comunicación. Las valoraciones emitidas por los expertos evidencian que el plan constituye una propuesta pertinente, coherente y viable para fortalecer los procesos comunicacionales y educativos, especialmente porque integrar elementos de diagnóstico, implementación, acompañamiento, seguimiento y evaluación a las necesidades

reales detectadas en la institución. Se destacó su capacidad para mejorar la práctica comunicacional, pedagógicos y favorecer entornos colaborativos donde la comunicación entre autoridades y docentes se convierte en un eje articulador del cambio educativo.

Los aportes recibidos a través de la validación por expertos permitieron realizar ajustes significativos al plan de comunicación, contextualizándolo a los desafíos y exigencias del sistema educativo actuales. Entre los aspectos incorporados se incluye el uso de tecnologías emergentes, diversidad de sistemas de comunicación, la inclusión educativa y la necesidad de establecer parámetros claros para su implementación. Esta retroalimentación también subrayó la importancia de sensibilizar a la comunidad educativa sobre el valor de una comunicación institucional eficaz como base para un clima laboral positivo y el respeto mutuo.

En este sentido, la implementación del plan de acompañamiento no solo fortalecerá la calidad de los procesos pedagógicos, sino que también contribuirá a consolidar una cultura organizacional de trabajo colaborativo. Su enfoque promueve la toma de decisiones compartidas entre directivos y docentes, optimizando el uso de los recursos institucionales y propiciando el desarrollo de una comunidad profesional de aprendizaje. Esto impactará directamente en el desempeño docente, el bienestar institucional y la formación de estudiantes críticos, autónomos y comprometidos con su entorno.

CONCLUSIONES:

- Una comunicación institucional efectiva influye de manera directa en el desempeño laboral del docente, ya que comunica de manera clara, oportuna y bidireccional información necesaria para fortalecer los procesos educativos. El uso de estrategias de comunicación adecuadas fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, fortaleciendo la toma de decisiones, reduciendo la incertidumbre y mejorando la ejecución de las tareas pedagógicas y administrativas, impactando positivamente en los resultados educativos.

- Según los resultados del diagnóstico, las estrategias comunicativas implementadas por las autoridades presentan limitaciones en términos de sistematización, claridad y consistencia, lo que repercute negativamente en la percepción de los docentes sobre su rol dentro de la institución. Además, la ausencia de canales estables estructurados y bidireccionales, así como la falta de espacios formales para el diálogo y la participación activa, obstaculizan la construcción de una cultura organizacional basada, la transparencia, la colaboración y la corresponsabilidad. Dificultando la consolidación de una identidad institucional compartida y el fortalecimiento del trabajo en equipo.

- Se han identificado barreras muy importantes dentro de los procesos de comunicación interna a nivel institucional, tales como el uso inadecuado de canales comunicativos, la sobrecarga informativa, la comunicación vertical unidireccional y la escasa retroalimentación, factores que inciden negativamente en la motivación de los docentes al disminuir su sentido de pertenencia y apoyo. Esta deficiencia no solo genera desmotivación, malentendidos y una baja percepción del acompañamiento institucional, además reduce las oportunidades de diálogo y construcción de soluciones, afectando la eficiencia organizacional y calidad del clima laboral.

- En los procesos de comunicación interna de la Unidad Educativa 12 de febrero se han identificado deficiencias comunicacionales que afectan el clima laboral y la calidad educativa, por lo que el diseño e implementación de un plan interno de comunicación representa una solución estratégica para fortalecer el clima laboral y optimizar los procesos educativos, al establecer mecanismos participativos, canales claros y espacios de interacción continua entre docentes y autoridades. Este plan permitirá socializar eficazmente las decisiones institucionales, alinear los objetivos pedagógicos y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y orientado a la mejora continua.

RECOMENDACIONES:

- Establecer canales de comunicación interna bidireccionales, inclusivos y accesibles para toda la comunidad educativa permitirá que las autoridades transmitan con claridad y oportunidad las directrices institucionales, al tiempo que los docentes dispongan de espacios adecuados para manifestar sus opiniones, inquietudes y propuestas. El uso de herramientas como plataformas digitales, encuestas confidenciales, foros virtuales y reuniones periódicas de retroalimentación contribuirá a consolidar una cultura organizacional participativa y abierta al diálogo. Este enfoque promueve un clima laboral colaborativo, fortalece el sentido de pertenencia del personal docente.

- Existe la necesidad de capacitar a las autoridades educativas en competencias comunicativas que favorezcan una relación más empática, efectiva y estratégica con el personal docente. Para ello, es fundamental implementar programas de formación continua enfocados en liderazgo comunicacional, escucha activa, uso asertivo del lenguaje, resolución de conflictos y gestión emocional. El desarrollo de estas habilidades permitirá mejorar significativamente la calidad del diálogo institucional, generando un ambiente de mayor confianza, respeto y colaboración. Fortaleciendo estas capacidades en los directivos se optimizarán los procesos de comunicación interna, el compromiso y el desempeño profesional del cuerpo docente.

- Diseñar e implementar un plan interno de comunicación que sea estructurado, sistemático y alineado con los objetivos institucionales, en el cual se incluya con claridad los tipos de mensajes que se transmitirán, así como los momentos y frecuencias apropiadas para su emisión. Además, debe contener mecanismos de monitoreo y evaluación continua que permitan verificar su eficacia, a su vez realizar ajustes oportunos en función de las necesidades del contexto educativo. De esta manera lograr la transparencia, la confianza y el sentido de dirección dentro de la institución, impactando positivamente en el clima laboral y en el desempeño del equipo docente.

- Impulsar espacios de diálogo abierto y colaboración activa entre autoridades y docentes, para construir una cultura institucional basada en la participación, el respeto y la generación de soluciones conjuntas. Generando espacios de reuniones periódicas y de trabajo colaborativo, mesas de diálogo y grupos focales, donde se analicen en conjunto estrategias pedagógicas, desafíos institucionales y acciones orientadas a la mejora continua. Estos espacios permitirán fortalecer el sentido de corresponsabilidad y un mayor compromiso del cuerpo docente en los procesos decisionales, lo que incrementa su compromiso, favorece un clima organizacional positivo y repercute directamente en la calidad del desempeño profesional y en los logros educativos.

Bibliografía

- Amberes, J. (2022). Comunicación externa: qué es, tipos y funciones. | <https://juandeamberes.com/comunicacion-externa-que-es-tipos-y-funciones/>
- Aguirre, A., Guzmán, E., & Higuera, J. (2021). Metodologías de investigación. *Research*, 137 - 147. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/379197457_Descripcion_de_poblacion_muestra_y_mu_estreo
- Anchundia, O., Vera, M., & Armendáriz, C. (2021). Modelo Educativo basado en Pensamiento Complejo de Edgar - Morin para fortalecer la Gestión Escolar, Unidad Educativa Ángel Polibio Chaves, Ecuador. *Dialnet*, 447- 461. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8399848.pdf>
- Asanza, N. (2020). La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa. *Cinecia y educación*, 20 - 31. Obtenido de <https://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/15/25>
- Barreno, E., Villalba, S., & Andrade, A. (2023). Relaciones comunicativas entre autoridades y docentes en el cumplimiento de actividades académicas- sociales: Un Caso de Estudio. *Redilat*, 1 - 17. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9585936.pdf>
- Carbajal, R. (2020). Metodologías de investigación. *Documental*, 1 - 47. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/9845/1/Tecnicas-de-investigacion-documental%20%281%29.pdf>
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. *Biblioteca Electrónica*, 1 - 11. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24762w/Definiciondelasvariables,enfoqueytipodeinvestigacion.pdf>
- Contitución de la República del Ecuador. (2008). Leyes. art. 26, 27, 378. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2017/DIJU/diciembre/LA2_OCT_DIJU_Constitucion.pdf
- Cornejo, I. (2022). Paulo Freire: La horizontalidad como desafío de la educación liberadora. *Dialnet*, 59 - 72. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8822172.pdf>
- Correal, M. (2009). Comunicación Organizacional. *Dialnet*, 38 - 47. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8703375.pdf>
- Domínguez, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Universiad ORT Uruguay*, 63 - 83. Obtenido de <https://revistas.ort.edu.uy/cuadernos-de-investigacion-educativa/article/view/2881/2909>
- Domínguez, M., Angulo, E., & Roa, L. (2017). Comunicación asertiva en el clima laboral de escuelas bolivarianas. *Revista Internacional de Investigación*, 1 - 98. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/68952731/Universalizacion_del_Conocimiento-libre.pdf?1630358066=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa_universalidad_y_produccion_del_conoci.pdf&Expires
- Fedor, J. (2016). La comunicación. *Redalyc*, 1 - 3. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3759/375949531002.pdf>
- Feria, H., Matilla, M., & MAntecon, S. (2020). La entrevista y la encuesta. ¿Métodos o técnicas de estudio? *Dialnet*, 62 - 79. Obtenido de <file:///D:/Users/S%20I%20L%20V%20I%20A/Downloads/Dialnet-LaEntrevistaYLaEncuesta-7692391.pdf>
- Flores, A., & Manrique, Z. (2021). La comunicación interna en una organización ecolar y su relación con la gestión educativa en las instituciones educativas. *Eidec*, 152 - 161. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://editorialeidec.com/wp-content/uploads/2024/11/La-investigacion-cientifica-transdisciplinaria-151-161.pdf>
- Gordillo, S. (2012). Maestría en Educación. *LA COMUNICACIÓN ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS: UNA PROPUESTA PARA SU CUALIFICACIÓN*. Universidad Libre, Bogotá. Obtenido de

- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/6717/GordilloRodriguez%20SandraLiliana2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, R., Fernández, C., & Pilar, M. d. (2010). *Metodologías de investigación*. México: FreeLibros. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.smujerescoahuila.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf
- Ibarra, L. (2010). Sabiduría: Diálogo y educación. *Redalyc*, 1 - 33. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/447/44717910018.pdf>
- Lamí, E., Pérez, G., & Rodríguez, E. (2016). Las herramientas de comunicación síncrona y asincrónica en la clase presencial. *Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*, 84 - 89. Obtenido de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/408/429>
- Lara, L. (2021). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia académica*, 41- 70. Obtenido de <https://sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/33/65>
- Lara, L. (2021). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia académica*, 41 - 70. Obtenido de <https://sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/33/65>
- LOEI, Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2024). Quinto Suplemento N° 689. *Asamblea Nacional*.
- Manes, J. (20024). *Marketing para instituciones educativas*. Buenos Aires: ISBN. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wTLIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=la+comunicacion+en+las+instituciones+educativas+como+necesidad+social&ots=XBBUN9OD-M&sig=XWew24i3AtknHoCkMPp6zsFyGMA#v=onepage&q&f=false>
- Mayo, I., & García, A. (2012). La comunicación en los centros educativos: estudio de caso. *Dialnet*, 108 - 130. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3939030.pdf>
- Ministerio de educación. (2012). Estándares de calidad educativa. *Educación*, 1 - 54. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf
- Pacheco, M., & Alvarez, E. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas. *Dialnet*, 51- 71. Obtenido de file:///D:/Users/S%20I%20L%20V%20I%20A/Downloads/Dialnet-LaEvolucionDeLaComunicacionOrganizacionalYSuImpact-8736845.pdf
- Peñañiel, D., & García, G. (2021). La efectividad de la comunicación asertiva en la gestión Educativa. *Digital Publisher*, 156 - 173. Obtenido de file:///D:/Users/S%20I%20L%20V%20I%20A/Downloads/Dialnet-LaEfectividadDeLaComunicacionAsertivaEnLaGestionEd-7897393.pdf
- Pereira, A., & Orellana, V. (2015). ¿Para qué sirven las encuestas? Análisis de caso. *Dialnet*, 42 - 52. Obtenido de file:///D:/Users/S%20I%20L%20V%20I%20A/Downloads/Dialnet-ParaQueSirvenLasEncuestasAnalisisDeCaso-6329279.pdf
- Puig, L. (2006). La comunicación en las organizaciones educacionales. *Redalyc*, 25- 29. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/3606/360635563007.pdf
- Ramos, C. (2020). Los alcances de la investigación. *Dialnet*, 1 - 5. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7746475.pdf>
- Ramos, W., Paredes, M., Terán, P., & Lema, L. (2017). *Comunicación organizacional*. Guayaquil: Grupo Compás. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf
- Rivera, B., Rojas, R., Ramírez, F., & Álvarez, T. (2025). La comunicación como herramienta de gestión

- organizacional. *Redalyc*, 32- 48. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Rodríguez, F. (2007). Generalidades acerca de las metodologías de investigación cusntitativas. *Dialnet*, 9 - 39. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4942053.pdf>
- Rodríguez, F. (2017). Generalidades acerca de las técnicas de investigación. *Dialnet*, 9 - 39. Obtenido de [file:///D:/Users/S%20I%20L%20V%20I%20A/Downloads/Dialnet-GeneralidadesAcercaDeLasTecnicasDeInvestigacionCua-4942053%20\(1\).pdf](file:///D:/Users/S%20I%20L%20V%20I%20A/Downloads/Dialnet-GeneralidadesAcercaDeLasTecnicasDeInvestigacionCua-4942053%20(1).pdf)
- Saballs, J. (1999). La comunicación en los centros eductivos. *Dialnet* , 1 - 52. Obtenido de http://www.joanteixido.org/doc/comunicacio/comunicacion_centros.pdf
- Saldarriaga, P., Bravo, G., & Loor, M. (2016). La teoría constructivista de Jean Piaget y su significación para la pedagogía contemporánea. *Dialnet*, 128 - 137. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802932.pdf>
- Teixido, J. (1999). La comunicación en los centros educativos. *joanteixido*, 1 - 52. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.joanteixido.org/doc/comunicacio/comunicacion_centros.pdf
- Traverso, P., Williams, B., & Palacios, I. (2017). La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios . *Universidad ECOTEC*, 1 -106. Obtenido de <https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w25729w/comunicacion-efectiva.pdf>
- Viera, T. (2023). El aprendizaje verbal significativo de Ausubel. Algunas consideraciones desde el enfoque histórico. *Redalyc*, 37 - 47. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/373/37302605.pdf>
- Villacis, A., & Ferrin, A. (2022). El liderazgo institucional y su incidencia en el clima laboral para la formación de la interdiscipliniedad en el colegio Vicente Rocafuerte. *Dialnet*, 244 -257. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8292501.pdf>

ANEXOS.

Anexo 1. AUTORIZACIÓN.

Anexo 1



CARTA DE AUTORIZACIÓN.

Zamora, 05 de mayo del 2025.

Rector
Dr. Joselito Chiriboga
UNIDAD EDUCATIVA 12 DE FEBRERO.

Estimado Rector.

Por medio de la presente, nos dirigimos a usted con el propósito de solicita autorización para llevar a cabo un trabajo de investigación titulado "Análisis de la comunicación de las autoridades para mejorar el desempeño laboral docente en la "Unidad Educativa 12 de Febrero", de la Ciudad de Zamora.

El objetivo principal de este estudio, es analizar la comunicación de las autoridades y docentes y mejorar la misma para un mejor desarrollo de enseñanza aprendizaje de los estudiantes de la "Unidad Educativa 12 de Febrero".

Asimismo, solicitamos amablemente su autorización para mencionar el nombre de la Unidad Educativa en estudio, reconociendo la relevancia y el compromiso en la mejora continua de la calidad educativa. Nos comprometemos a garantizar la confidencialidad de la información recabada y a utilizarla exclusivamente para fines académicos. Los resultados obtenidos serán presentados de manera ética y respetuosa, contribuyendo al desarrollo del conocimiento en el campo de la educación.

Agradecemos de antemano su consideración positiva a nuestra solicitud. Quedamos a su disposición ante cualquier consulta adicional que pueda surgir y de ser posible, coordinar una reunión en la que podamos discutir mas detalladamente los alcances y beneficios de este estudio. Quedamos a la espera de su pronta respuesta.

Atentamente.

Karla Esthefania Caisaluisa German.

Jofre Ramiro Cabrera Ordoñez

C.I 1720924800

C.I 1105002339

Espacio para autorización de directivo.

Nombre Joselito E. Chiriboga M.

N° CL 0701934433

Firma Joselito E. Chiriboga M.

