



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR



MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

TRABAJO DE TITULACIÓN

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

TEMA

La Gestión Educativa fortalece las relaciones interpersonales y mejora el clima organizacional en la Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt”

Autoras:

**Buendía Figueroa Jennifer Alexandra
Males Saransig Elsa Karina**

Tutora:

MSc. María Gabriela Torres Pazmiño

ECUADOR

2024



La Universidad para todos





DEDICATORIA

Dedicamos esta investigación a nuestros hijos y, en especial, a Dios por habernos dado la fuerza para alcanzar una meta más en nuestras vidas. Agradecemos la fortaleza que nos brindaron cuando sentíamos que íbamos a caer y no podíamos seguir adelante. Ellos son nuestra inspiración y nuestra fuerza para avanzar frente a las adversidades.

Karina Males

Jennifer Buendía





AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestro docente de la asignatura de Titulación, MSc. Gonzalo Flores, y a nuestra tutora de tesis, MSc. Gabriela Torres, por su dedicación en impartirnos los conocimientos necesarios para concluir esta investigación. Gracias a su guía y apoyo, no solo obtendremos un título adicional en nuestra profesión, sino que también estaremos capacitadas para aplicar de la mejor manera posible una gestión educativa efectiva. Esperamos que los cambios logrados no solo beneficien a la institución donde realizamos esta investigación, sino que también puedan ser implementados en otras instituciones educativas que enfrenten problemáticas similares.

Karina Males

Jennifer Buendía





RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo determinar el papel de la gestión educativa en la identificación de los factores que influyen en las relaciones interpersonales, utilizando encuestas y entrevistas para proponer una guía de comunicación que mejore el clima organizacional. Este proyecto se fundamenta en la teoría de sistemas o tipos de organización de Rensis Likert, que presenta un enfoque de gestión y liderazgo dividido en sistemas: autoritario explotador, autoritario paternalista, consultivo y participativo grupal. Estos sistemas se analizan para abordar la problemática existente en la institución educativa, donde las relaciones interpersonales están debilitadas y el clima organizacional es inadecuado.

Las variables investigadas son la gestión educativa, las relaciones interpersonales y el clima organizacional. La investigación es de tipo descriptiva y transversal, utilizando técnicas como encuestas y entrevistas en un único momento. El método utilizado es el inductivo, que permite sacar conclusiones amplias a partir de la observación.

Los resultados más importantes indican que existe un debilitamiento de las relaciones interpersonales debido a la falta de una comunicación clara y concisa, así como a la falta de valoración de las actividades realizadas y la escasa participación en las actividades de la institución. Además, se identificó que la falta de liderazgo participativo contribuye a un ambiente de trabajo poco colaborativo y desmotivado.

Para mejorar estas situaciones, se propone una guía de comunicación destinada a mejorar las relaciones entre los docentes y directivos, con el objetivo de crear un ambiente laboral más agradable donde todos se sientan a gusto trabajando. La guía incluye estrategias específicas para fomentar una comunicación efectiva, reconocer y valorar el trabajo del personal, y promover la participación activa en las actividades institucionales.

Las conclusiones destacan que una gestión educativa centrada en la comunicación efectiva y el liderazgo participativo puede mejorar significativamente las relaciones interpersonales y el clima organizacional.

Palabras clave: Gestión, Liderazgo, Relaciones interpersonales, Comunicación.





ABSTRACT

This research aims to determine the role of educational management in identifying the factors that influence interpersonal relationships, using surveys and interviews to propose a communication guide that improves the organizational climate. This project is based on Rensis Likert's theory of systems or types of organization, which presents a management and leadership approach divided into systems: exploitative authoritarian, paternalistic authoritarian, consultative and group participatory. These systems are analyzed to address the existing problems in the educational institution, where interpersonal relationships are weakened and the organizational climate is inadequate.

The variables investigated are educational management, interpersonal relationships and organizational climate. The research is descriptive and transversal, using techniques such as surveys and interviews at a single moment. The method used is inductive, which allows broad conclusions to be drawn from observation.

The most important results indicate that there is a weakening of interpersonal relationships due to the lack of clear and concise communication, as well as the lack of appreciation of the activities carried out and the low participation in the activities of the institution. Additionally, it was identified that the lack of participatory leadership contributes to an uncollaborative and unmotivated work environment.

To improve these situations, a communication guide is proposed aimed at improving relationships between teachers and managers, with the aim of creating a more pleasant work environment where everyone feels comfortable working. The guide includes specific strategies to foster effective communication, recognize and value the work of staff, and promote active participation in institutional activities.

The conclusions highlight that educational management focused on effective communication and participatory leadership can significantly improve interpersonal relationships and the organizational climate.

Keywords: Management, Leadership, Interpersonal relationships, Communication





ÍNDICE GENERAL

Introducción	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	10
1.1 Antecedentes Investigativos - Marco Teórico Referencial.....	10
1.2 Fundamentación teórica o bases teóricas	13
1.2.1 Postura Teórica.....	13
1.2.2 Marco Conceptual	19
1.3 Bases Normativas y Legales.....	29
1.4 Criterios de posición que asume el investigador, donde se destacan reflexiones y análisis críticos sobre las concepciones y puntos de vista de diferentes autores.	29
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO.....	31
2.1 Conceptualización y Operacionalización de las Categorías o Variables	31
2.2 Enfoque de la Investigación	34
2.3 Alcance de la Investigación.....	35
2.4 Declaración y Justificación del Tipo de Investigación.....	35
2.5 Métodos Empleados y sus Propósitos en el Contexto de Investigación	36
2.6 Instrumentos Derivados de la Metodología Seleccionada.....	37
2.7 Delimitación de la Población y Muestra	37
2.8 La descripción de las etapas seguidas en el proceso investigativo y su propósito	38
2.9 Presentación de los resultados del estudio diagnóstico: el análisis, interpretación y discusión de los resultados de la etapa de diagnóstico.....	40
2.10 Conclusiones del diagnóstico	44
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	46
3.1 Propuesta	46
3.1.1 Presentación.....	46
3.2 Propósito de la Propuesta	47
3.3 Fundamentación	48
3.4 Caracterización de la Propuesta	49
3.5 Ideas Básicas/Claves/Rectoras	50
3.6 Estructura y dinámica de sus componentes (según el tipo de propuesta).....	51
3.7 Exigencias/ requisitos / condiciones/ criterios que debe cumplir de acuerdo a su naturaleza y alcance.....	53
3.8 Demostraciones, ejemplos.....	54
3.9 Formas de aplicación, implementación y evaluación. Recursos y beneficiarios.....	57





3.10 Validación de la Propuesta.....	63
3.10.1 Descripción clara de cómo se realizó el proceso de validación.....	63
3.10.2 Instrumentos para validación según la o las alternativas seleccionadas.....	65
3.10.3 Resultados de la validación	67
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	73
Anexos.....	74
Referencias bibliográficas	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de variables.....	16
Tabla 2 Sistemas o tipos de clima organizacional.....	16
Tabla 3 Posturas teóricas	18
Tabla 4 Niveles de las relaciones interpersonales	21
Tabla 5 Matriz de operacionalización de los instrumentos para el personal docente.....	33
Tabla 6 Matriz de operacionalización de los instrumentos para la autoridad	33
Tabla 7 Categorías del personal	38
Tabla 8 Criterios de valoración	67

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de la encuesta.....	74
Anexo 2. Cuestionario de la entrevista.....	76
Anexo 3. Análisis de los resultados.....	77
Anexo 4. Coeficiente de Alpha de Cronbach	82
Anexo 5. Validación del Instrumento Encuesta	83
Anexo 6. Diagrama de Gantt	85
Anexo 7. Jornadas de socialización del Código de Convivencia	86
Anexo 8. Actividad-Voces en conjunto.....	88
Anexo 9. Actividades Equipos multidisciplinares	90
Anexo 10. Actividades Eventos recreativo y sociales.....	91
Anexo 11. Docentes en armonía - Formación al personal docente y directivo	97
Anexo 12. Encuesta de Coeficiente de Competencias de los posibles expertos	99





Anexo 13. Resultado Consolidado sobre el Coeficiente de Competencia K de los 10 Posibles Expertos	101
Anexo 14. Expertos con un Índice de Competencia K de 0.87 de Promedio.....	102
Anexo 15. Guía y cuestionario para orientar la valoración de los expertos	103
Anexo 16. Cuadro Consolidado Dimensión I.....	107
Anexo 17. Cuadro Consolidado - Dimensión II.....	109
Anexo 18. Cuadro Consolidado - Dimensión III.....	110
Anexo 19. Consolidado de las dimensiones sobre la viabilidad y pertinencia de las dimensiones.....	111





Introducción

Presentación y Contextualización

En la actualidad, en las instituciones educativas del Ecuador y diversas regiones del país, se observa una serie de dificultades en la comunicación interna entre directivos y docentes. Esta situación se ha convertido en un factor determinante que afecta el ambiente laboral, generando la necesidad urgente de investigar las causas subyacentes que contribuyen este problema. Es fundamental identificar estas causas para proponer alternativas de solución que mejoren la interacción entre todos los miembros de la institución educativa y promuevan un cambio positivo en la comunicación y las actitudes.

De acuerdo a un estudio realizado por Tafur et al. (2021) los docentes de dos instituciones educativas de Lima, Perú, hacen referencia que en las relaciones interpersonales existen conflictos debido a las diferencias entre los docentes y los directivos. Como resultado, se observa una falta de comunicación efectiva que ha debilitado las relaciones interpersonales y ha generado malestar en la institución educativa.

En este contexto, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los educadores emerge como un componente esencial para el éxito tanto individual como colectivo. La calidad de las relaciones entre docentes no solo impacta directamente en el clima organizacional de la institución educativa, sino que también influye significativamente en la calidad de la enseñanza y, por ende, en el aprendizaje de los estudiantes. Un clima bien estructurado en el cual la comunicación con otra persona se realiza de una forma armoniosa, produce complacencia a los docentes donde se incluye a todos en las diferentes actividades encomendadas y mejora ese ambiente desfavorable en un contexto agradable de trabajo. La gestión educativa desempeña un papel crucial en la configuración del entorno en el que los docentes trabajan y colaboran diariamente.

Chiang et al. (2010) concluyeron que “El clima organizacional se define como el lugar o ambiente donde el talento humano desempeña sus actividades diarias, la comunicación con las autoridades, relaciones personales” (p. 133). Es decir, el clima organizacional es el entorno en el cual los empleados llevan a cabo sus tareas diarias, interactúan con las autoridades y gestionan relaciones interpersonales dentro de la misma. En resumen se refiere al ambiente y las condiciones en las que se desarrolla la vida laboral y social de los trabajadores en una institución educativa.

Contreras et al. (2020) indicaron que las relaciones interpersonales en un ambiente de trabajo pueden manifestarse de diversas formas. Si existen conflictos constantes, el ambiente laboral tiende

a ser negativo, pero cuando este se vuelve positivo, en muchos casos se establecen lazos de amistad. Es decir, si las personas se comunican e interactúan entre sí de manera activa y recíproca, destacando que la relación bidireccional, es decir, ambas partes participan y se comprometen por igual en la interacción.

La Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt”, es una institución que desde su fundación ha sufrido cambios, con el objetivo de ir buscando su mejoramiento y crecimiento continuo en la prestación de servicios educativos. Es una institución de educación regular situada en la provincia de Guayas, ubicada en la zona sur del cantón Guayaquil, parroquia Ximena, código AMIE 09H02338, Distrito 09D0114, en el Bloque 3, Mz. 2719, solar 13 de la Cooperativa Unión de Bananero Guasmo Sur, de sostenimiento particular, con jurisdicción hispana. Cuenta con los siguientes niveles: Educación Inicial, Preparatoria, Básica Elemental y Básica Media.

Actualmente la institución educativa tiene una directora, una secretaria, un responsable del Departamento de Consejería Estudiantil (DECE), 24 docentes y 226 estudiantes. Se percibe un clima de insatisfacción debido a la carga excesiva de tareas que los docentes deben llevar a cabo, lo que genera una sensación de falta de aprecio y desmotivación por parte del líder. Esto refleja una ruptura en la comunicación entre el personal docente y la dirección, quienes son responsables de regular el proceso educativo.

El conflicto para que exista, debe ser percibido por las partes como tal, que un conflicto exista o no, es un asunto de percepción (Eslava & Parra 2010). Se considera que la problemática en cualquier institución educativa se origina en los desacuerdos dentro del ambiente de trabajo especialmente en la falta de compromiso entre los directivos y los profesores. Esta falta de compromiso se debe en gran medida a una comunicación deficiente, que afecta negativamente las relaciones interpersonales. Sin embargo, mediante una propuesta de una guía de comunicación puede mejorar considerablemente esta situación.

Justificación del Problema

En la Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt”, las relaciones interpersonales se encuentran debilitadas, por falta de comunicación, liderazgo ineficiente que puede generar tensiones, conflictos entre el directivo y los docentes, en este contexto el presente proyecto de gestión educativa y fortalecimiento de relaciones interpersonales no solo mejorará el clima laboral entre el personal docente y administrativo, sino con toda la comunidad educativa; ya que un docente motivado y satisfecho realiza sus actividades de manera eficiente y eficaz y a su vez transmite su



positivismo, lo que favorecerá una mejor interacción con los estudiantes y padres de familia.

El principal aporte de la presente investigación radica por un lado en determinar, describir y analizar aquellos factores que están influyendo en la connotación del clima laboral de la institución educativa, a fin de superarlos y/o potenciarlos. Es decir, identificar qué aspectos de la vida institucional contribuyen a mantener un personal motivado, comprometido e identificado con su desempeño, dispuestos a participar permanente y aportando para potenciar su talento dentro de las actividades que desarrolla y cómo la participación contribuye a mantener un clima laboral armonioso.

La necesidad de abordar el problema del ambiente laboral entre docentes y directivos se fundamenta en varias razones particulares que están directamente relacionadas con la colaboración, la resolución de conflictos, clima emocional en el aula, desarrollo profesional continuo, retención del talento y sobre todo, el liderazgo efectivo.

En resumen, la mejora del clima organizacional entre docentes y directores en una institución educativa es fundamental para crear un entorno colaborativo, positivo y productivo. Esto no solo beneficia a los profesionales involucrados, sino que también tiene una incidencia directa en la calidad de la educación y el bienestar de los estudiantes.

Planteamiento del Problema

En la actualidad, las relaciones interpersonales son de gran importancia en cualquier institución u organización. En la Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt” se ha observado que las relaciones entre el personal docente y directivo están debilitadas. Es decir, no existe un buen comportamiento social y no se evidencia una comunicación ascendente y descendente efectiva. Un buen líder es aquel que inspira confianza, promueve la transparencia y fomenta la cultura de la organización, la cual incluye los valores, las creencias y la calidad de la comunicación dentro de la institución.

Las relaciones interpersonales positivas fortalecen una comunicación efectiva, cuando el gestor educativo fomenta el diálogo, el respeto, la colaboración, la resolución de conflictos entre pares proporcionando mecanismos que ayuden a evitar tensiones y que no interfieran en las actividades, permitiendo establecer acuerdos y compromisos.

Un docente motivado, independientemente de la organización en la que trabaje, demuestra un alto grado de compromiso y entusiasmo hacia sus responsabilidades laborales. Este compromiso se refleja en su disposición para ofrecer un respaldo incondicional, incluso en situaciones desafiantes, ya que reconoce el valor de su dedicación en el logro de los objetivos educativos.





Precisión del Tema

Es esencial reconocer que en la Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt” las relaciones interpersonales entre el personal docente y directivo están deterioradas. Esto se refleja en la falta de comunicación efectiva y asertiva, así como en el descontento del personal, quienes no se sienten integrados en la institución y observan que sus sugerencias no son tomadas en consideración por parte del directivo. Todos estos aspectos han generado un clima organizacional negativo que impacta en el rendimiento laboral de quienes forman parte de esta institución educativa.

Líneas de Investigación General

Didáctica y gestión de la educación

Líneas de investigación Específica

La gestión de la calidad de los procesos educacionales

Objeto de la Investigación

La gestión educativa enfocada en coordinar y dirigir todos los aspectos relacionados con el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en la Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt”, las cuales son esenciales para la mejora del clima organizacional facilitando un avance en las conexiones de amistad y confianza entre el equipo directivo y los docentes.

Objetivo General

Determinar el papel de la gestión educativa en la identificación de los factores que influyen en las relaciones interpersonales mediante el uso de encuestas y entrevista para proponer una guía de comunicación y mejorar el clima organizacional.

Preguntas Científicas u otro supuesto hipotético

El presente proyecto, considerando que es una investigación que busca responder preguntas específicas a través de la recolección y análisis de datos, se enfocará en las siguientes preguntas científicas:

- ¿Cómo influyen las acciones positivas ejecutadas por el gestor educativo en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la participación activa entre los docentes?
- ¿De qué manera las relaciones interpersonales saludables favorecen un ambiente laboral positivo?
- ¿Qué actividades o iniciativas de comunicación consideran los docentes más efectivos para mejorar el ambiente laboral y fortalecer las relaciones interpersonales en la institución?

Declaración de las variables o categorías de la investigación a declarar/ Dimensiones (independiente, dependiente y ajenas).

Variable independiente: Gestión educativa

Variable dependiente: Relaciones interpersonales y clima organizacional

Objetivos específicos de la investigación

- 1) Examinar la percepción de las relaciones interpersonales entre el personal docente y directivo.
- 2) Reconocer las tácticas de gestión educativa aplicadas en la institución y su incidencia en el fortalecimiento del clima organizacional.
- 3) Proponer una guía de comunicación con la finalidad de lograr un ambiente laboral positivo en la institución.

Identificación de los Métodos a Emplear

Bernal (2010) concluyó que el método inductivo parte de observaciones o hechos particulares para llegar a conclusiones generales. Este estudio de investigación aplicó el método inductivo, ya que se partió de la observación de eventos particulares suscitados en la Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt”, como es las malas relaciones interpersonales entre el personal docente y el directivo. La finalidad de este método es alcanzar conclusiones que posean una aplicabilidad de carácter general. Este método busca identificar modelos en los datos observados, para formular hipótesis que expliquen esos patrones de manera más amplia y generalizable.

Método Teórico

Se basa en la teoría existente sobre el tema de estudio. Utiliza el análisis conceptual y la revisión de la literatura para comprender y explicar fenómenos. Se centra en la construcción de modelos conceptuales, desarrollo de marcos teóricos y formulación de hipótesis. No implica la recopilación directa de datos, sino más bien la interpretación y aplicación de teorías previas al problema de investigación.

Método Empírico

Se basa en la observación y la experimentación. La recopilación de datos se lo realiza a través de técnicas como encuestas, entrevistas, observaciones directas, experimentos, entre otros. Se centra en la recopilación, análisis e interpretación de datos para establecer las respectivas conclusiones.

Declaración de la Población y Muestra

Según Fracica (1988), afirmó que la población es el conjunto total de unidades muestrales, mientras que la muestra representa una porción pequeña de dicha población. Por otro lado, Guevara (2018)

señala que una muestra censal abarca toda la población, es decir, en lugar de seleccionar solo una parte de la población, se incluyen a todos los individuos debido a que esta es pequeña. La Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt”, está compuesta por 24 docentes, un directivo y un administrativo. Dado el tamaño reducido de esta población, se optó por realizar un censo, es decir, se recopiló y analizó información del total del personal educativo, es decir de 25 integrantes de la institución. Este enfoque permitió obtener una comprensión completa y detallada para el estudio en cuestión, proporcionando así información valiosa.

Declaración del Tipo de Investigación

En trabajos académicos como tesis de grado, pregrado y en maestrías es común describir y analizar hechos o situaciones. Por esta razón, la investigación descriptiva es ampliamente utilizada. Este tipo de investigación, se enfoca en responder preguntas de investigación, se plantean hipótesis que se prueban a nivel descriptivo, Bernal (2010). Las investigaciones seccionales o transversales “son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado, Briones (1978, p. 118). En la Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt”, se optó por realizar una investigación descriptiva y transversal. Para la recopilación de datos, se utilizaron técnicas como encuestas, entrevistas en un único momento, y a su vez se realizó la revisión documental de proyectos que tienen relación con esta investigación. El objetivo principal fue describir y analizar los resultados obtenidos a través de estas herramientas de investigación.

Principales aportes

La gestión educativa y las relaciones interpersonales desempeñan roles fundamentales en la mejora del clima organizacional tanto en entornos educativos como en cualquier tipo de organización. Entre sus principales aportes se encuentra la promoción de la comunicación efectiva y el fomento de un liderazgo participativo. Estas deben ser sólidas y una gestión educativa adecuada también facilita la resolución constructiva de conflictos. Además, la gestión educativa puede ofrecer oportunidades de desarrollo profesional que promuevan el crecimiento y la mejora continua del personal, lo que contribuye al desarrollo profesional y a una cultura organizacional positiva.

Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica

El presente proyecto de investigación, centrado en la gestión educativa y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los docentes para la mejora del clima organizacional. Según Prócel (2012) concluyó que las relaciones interpersonales son esenciales para el desarrollo integral de las personas ya que les permiten adaptarse al entorno mediante el apoyo social que proporcionan. El



ser humano carece de estas habilidades provocando rechazo, aislamiento, limitando su calidad de vida. Es fundamental llevarse bien y mantener unas buenas relaciones ya que son importantes en las instituciones, contribuyendo a un mejor ambiente laboral y a una mayor eficacia en el trabajo en equipo entre docentes y con los directivos.

Es evidente que la comunicación efectiva es esencial para fomentar relaciones positivas. Asimismo, es crucial comprender cómo la singularidad de cada individuo influye en su comportamiento. En el caso de los docentes, se espera que mantengan diversas actividades con estudiantes, colegas, autoridades y padres de familia, lo que implica un constante equilibrio y un alta demanda social para cumplir con estas expectativas.

La sociedad necesita educación de calidad para asegurar el desarrollo integral de las nuevas generaciones. Un clima organizacional positivo entre docentes y directores es esencial para proporcionar una educación efectiva y equitativa, lo que a su vez contribuye al progreso social y económico de la comunidad.

El estudio del clima organizacional en las instituciones educativas entre docentes y directores sigue siendo relevante y novedoso en el ámbito científico debido a la evolución de los enfoques pedagógicos y la creciente comprensión de la importancia del bienestar emocional en el entorno educativo. Las investigaciones actuales se centran en estrategias para mejorar la colaboración, promover el liderazgo positivo y abordar desafíos específicos en la relación entre docentes y directores, lo que contribuye a la actualidad científica del tema. Estas investigaciones proporcionan un valioso diseño de políticas educativas y prácticas escolares que promuevan un clima organizacional positivo y, por ende, una educación de calidad.

Las relaciones personales en el entorno educativo son importantes, ya que el crecimiento profesional requiere equilibrio ético y habilidades para una convivencia saludable con colegas. Un elemento clave es que la calidad de las relaciones interpersonales está relacionada con la necesidad social de un equipo de trabajo, lo que significa que una buena eficiencia en las tareas asignadas facilita la comunicación y las relaciones positivas.

Coherencia entre los elementos del diseño teórico metodológico

El rendimiento de los docentes en una institución educativa se ve afectado por el clima laboral, entendido como el entorno personal y físico en el que realizan sus actividades a diario. Este clima laboral influye directamente en la satisfacción y la productividad de los docentes. Un ambiente laboral favorable motiva a los docentes y aumenta su eficiencia en el desempeño de sus funciones.





Los directivos juegan un papel fundamental en la creación de un clima laboral positivo. A través de su cultura organizacional y sus sistemas de gestión, pueden proporcionar un entorno laboral que estimule y apoye el trabajo de los docentes. Esto forma parte de las políticas de recursos humanos de la institución educativa.

Para que un docente alcance su máximo potencial y tenga un buen rendimiento, no es suficiente contar únicamente con capacitaciones y las herramientas necesarias. También es crucial que se sienta cómodo en su entorno laboral, incluyendo sus relaciones con los compañeros de trabajo y, especialmente, con sus superiores. Lamentablemente, muchas instituciones tratan a sus docentes simplemente como un recurso más, olvidando que forman parte del talento humano contribuyendo con sus habilidades, conocimientos y competencias, jugando un papel importante en la educación. Por esta razón, el director de la institución debe ser capaz de analizar las variables contingentes relacionadas con situaciones específicas, así como de aplicar estrategias administrativas efectivas para abordarlas. Esto implica integrar teoría y práctica de manera útil. Entre las estrategias que pueden mencionarse se incluyen mantener una buena presencia, tratar a los colegas con respeto, exhibir una actitud de liderazgo y autoridad, y demostrar seriedad en su enfoque hacia la gestión educativa.

Descripción breve del contenido de los capítulos

En el capítulo referente al marco teórico, se recopilan y examinan las teorías pertinentes relacionadas con la gestión educativa, las relaciones interpersonales y el clima organizacional. Se revisan investigaciones anteriores y se analizan los conceptos fundamentales que sustentan este proyecto de estudio.

En el capítulo metodología para el desarrollo de la investigación y estudio diagnóstico, se describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación. Se detallan los métodos de recopilación de datos, como encuestas, entrevistas o análisis de documentos, y se explican las técnicas estadísticas empleadas para analizar los resultados. Se incluyen gráficos, tablas y análisis cualitativos que muestran las percepciones de los docentes y el directivo sobre las relaciones interpersonales y el clima organizacional en la institución educativa. Los resultados se comparan con las teorías revisadas en el marco teórico para obtener conclusiones significativas.

En el capítulo de la presentación y validación de la propuesta, se explica en qué consiste la guía de comunicación para la Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt”. Este proyecto detalla cómo se propone y gestiona la ejecución de actividades a través de una guía de comunicación con el objetivo



de fortalecer las relaciones interpersonales. La idea subyacente es mejorar la comunicación y, como consecuencia, potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución educativa.

Al final del estudio, se exponen las conclusiones generales, resaltando las contribuciones claves para entender cómo la gestión educativa desempeña un papel fundamental en fortalecer las relaciones interpersonales y, por consiguiente, mejora de manera significativa el ambiente de trabajo entre profesores y director. Esto, a su vez, contribuye a que los procesos de enseñanza-aprendizaje sean más eficientes y efectivos, mejorando así la calidad educativa.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes Investigativos - Marco Teórico Referencial

La importancia de que las relaciones interpersonales entre el personal docente y directivo sean positivas y expresivas según Torres y Regatto (2018), consideraron que un ambiente armonioso debe fomentar la convivencia escolar, promoviendo valores como el compañerismo, la empatía y el respeto al cultivar estos principios, se logrará un ambiente de trabajo efectivo y, sobre todo, se espera que el personal directivo sea más comprensivo con los docentes, contribuyendo así al bienestar del estado emocional y mental de una persona, a la calidad y la cantidad de sus relaciones sociales y su integración en la sociedad; es así que las relaciones interpersonales son especialmente cruciales debido a la constante interacción entre docentes, estudiantes, padres de familia y directivos.

Cabanillas (2020) manifestó que para lograr un óptimo clima organizacional, es crucial implementar estrategias efectivas de comunicación interna. Considera que la comunicación es un factor clave para el éxito o fracaso en una organización. Por este motivo sugiere un programa de comunicación para fortalecer las relaciones interpersonales entre el personal docente y directivo, y así mejorar el clima organizacional.

En el ámbito educativo, se destaca la importancia de los profesores no solo enseñan contenido académico, sino que también roles y funciones diferentes en la institución educativa como modelos a seguir, mentores, mediadores, y por lo general realizan actividades administrativas, es así que se mantiene una interacción constante con estudiantes y padres. La comunicación efectiva por parte de los docentes es fundamental para crear un entorno laboral armonioso. Es esencial que los individuos cultiven y mejoren sus habilidades, dado que día a día están constantemente interactuando con su entorno.

Esta investigación se relaciona con este proyecto, ya que las relaciones interpersonales enfatizan la importancia de abordar y mejorar la comunicación entre el personal directivo y docente para fortalecer las mismas. Esto podría tener un impacto positivo en el ambiente laboral, fomentar una mayor colaboración entre los docentes y, en última instancia, mejorar el bienestar psicológico y social de todo el personal involucrado.

Según Mendoza (2018), señaló que los miembros de la comunidad académica de la institución educativa Omaira Sánchez Garzón destacan la estrecha relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional, ya que esta conexión contribuye a crear un entorno laboral armonioso.

Esto, a su vez, fortalece la comunicación entre docentes, estudiantes, padres de familia y, especialmente, con los directivos, generando un clima organizacional positivo. En un ambiente así, los miembros de la comunidad educativa se sienten más comprometidos con la institución. De acuerdo a los resultados obtenidos del proyecto de investigación, los docentes desde su punto de vista expresan que, existe relación directa y significativa entre la dimensión institucional de la gestión educativa y las relaciones humanas. Cuando estas relaciones se deterioran, sugieren de manera urgente fortalecer y practicar las buenas relaciones humanas entre los docentes y los directivos. Por esta razón, recomiendan organizar periódicamente eventos de integración institucional donde aborden los valores como la amistad, la solidaridad, el compañerismo, la empatía y el respeto. Todos estos programas permitirán mejorar la relación pertinente entre los directivos y los docentes.

Este estudio de investigación guarda relación con este proyecto, ya que identifican que las relaciones interpersonales en la institución son deficientes debido a desacuerdos entre el nivel directivo y los docentes. Sin embargo, a través de una gestión educativa busca fortalecer las relaciones interpersonales para que los docentes se sientan más cómodos y satisfechos en su entorno laboral. La premisa es que, al mejorar las relaciones, se puede alcanzar una mayor satisfacción laboral que mejore la dinámica general dentro de la institución educativa.

En la investigación denominada "Estrategias gerenciales dentro del ámbito directivo para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes de la Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla (ENSDB)", realizada por Argote & Miranda (2019), se evidencia una fuerte conexión entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el ámbito educativo. Los resultados señalan que una comunicación interna deficiente y la ausencia de respeto y empatía contribuyen negativamente a la insatisfacción laboral y el compromiso de los docentes con la institución educativa.

Este estudio adopta decisiones y desarrolla estrategias específicas para mejorar las relaciones interpersonales en la Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla. La investigación resalta la importancia de fortalecer las relaciones interpersonales en la comunidad educativa, ya que esto impacta directamente en el clima organizacional. Un ambiente de trabajo positivo, caracterizado por relaciones interpersonales saludables, contribuye a que los docentes se sientan más comprometidos, satisfechos y dispuestos a colaborar en los objetivos de la institución educativa.

Este estudio de investigación está relacionado con este proyecto ya que unas relaciones interpersonales sólidas contribuyen a crear un clima organizacional favorable, promoviendo un entorno de trabajo en el que todos los docentes desean participar activamente, colaborar y comprometerse con el crecimiento y los objetivos de la institución educativa.

Según la investigación de Carvajal (2021) titulada "Relaciones interpersonales y clima laboral en los docentes de la I.E.P. Rubén Darío", se identificó una problemática en la institución relacionada con la falta de coordinación en las actividades y la ausencia de trabajo en equipo entre los docentes. Esta falta de colaboración ha llevado a que no se alcancen los objetivos institucionales. Por lo tanto, Carvajal sugiere que una comunicación efectiva entre los miembros del personal educativo y un liderazgo eficaz por parte de la dirección, que valore y respete las ideas y contribuciones para el crecimiento institucional, pueden contribuir a la creación de un ambiente laboral armonioso. Destaca también que el logro de metas institucionales se alcanza mediante una dirección efectiva, lo cual contribuye a la creación de un ambiente laboral favorable. En otras palabras, un liderazgo sólido es fundamental para alcanzar los objetivos de la institución y para mantener un clima laboral positivo. El diseño de investigación es de tipo no experimental, ya que las variables no son manipuladas, y su objetivo es explorar si existe una relación entre las relaciones humanas y el clima organizacional. Utilizo un enfoque cuantitativo, ya que los resultados obtenidos permiten la verificación de las hipótesis planteadas. Sugieren que, para mejorar la comunicación, los directivos podrían involucrar a los docentes en el desarrollo profesional, ofreciendo cursos centrados en la motivación y la pedagogía para mejorar el desempeño docente y fomentar la armonía entre directivos y docentes. Además, destaca la necesidad de líderes comprometidos con la comunidad educativa para lograr un ambiente educativo cálido y de calidad.

Este estudio de investigación está vinculado a este proyecto ya que un liderazgo efectivo desde la dirección mejora el ambiente laboral. Es decir, cuando el personal docente se siente motivado al ser consideradas sus opiniones y reconocidos sus logros, su desempeño mejora en todos los ámbitos.

Guzmán (2019) en su tesis titulada "Relaciones interpersonales y clima organizacional de los docentes en la Institución Educativa Bartolomé Herrera del Distrito San Miguel – Lima", señaló que existe una estrecha relación entre el clima organizacional y el desempeño de los docentes, siendo variables que están estrechamente relacionadas, y que la parte de la dirección es el eje fundamental para que se produzcan un ambiente de trabajo adecuado. La existencia de procesos

claros y bien estructurados es crucial para lograr los objetivos institucionales. Esto solo se alcanza cuando los docentes se sienten motivados, realizan un trabajo colaborativo y evitan la formación de grupos y no se aíslan. Además, Guzmán señala que la empatía, la responsabilidad, la solidaridad y el respeto son esenciales para mantener un ambiente educativo positivo y productivo.

Esta investigación guarda conexión con este proyecto, ya que una organización efectiva de los procesos, es decir, que estén bien definidos y claros en cuanto a sus metas, previene conflictos entre los docentes y las autoridades. Esto resulta en un trabajo en equipo más productivo y significativo para lograr los objetivos institucionales.

En las instituciones educativas las relaciones interpersonales van más allá de simplemente coexistir, se requieren una intervención coordinada que regule la convivencia. Esto garantiza que tanto los espacios como las personas con las que el estudiante interactúa contribuyan al desarrollo de sus habilidades sociales.

1.2 Fundamentación teórica o bases teóricas

1.2.1 Posturas Teóricas

Postura Teórica de la Gestión Educativa. Tiene como objetivo mejorar la eficiencia en el uso de recursos, elevar la calidad educativa y fomentar un ambiente de aprendizaje efectivo. La gestión educativa tiene como finalidad comprender los elementos, procesos y dinámicas que favorecen relaciones positivas entre las personas en el ámbito educativo. Sin embargo, es importante destacar que esta teoría no sostiene que exista un único estilo de liderazgo que funcione en todas las organizaciones. En realidad, el éxito del liderazgo dependerá de la relación entre el líder y los subordinados.

La teoría de la contingencia de Woodward, se centra en una vez identificados las variables del enfoque contingente afirma que el estilo de liderazgo más efectivo depende de las circunstancias y del nivel de relación entre el líder y los subordinados, Quintero & Vera (2016). La adaptabilidad de un líder al contexto de una organización puede afectar la percepción del ambiente. Es importante destacar que la eficacia del liderazgo puede variar según el contexto y las características particulares de la institución educativa. Para colaborar eficazmente con los docentes y otros miembros del equipo, un líder eficaz puede usar una variedad de estilos de liderazgo según la situación. Un estilo de liderazgo distinto que sea considerado el más efectivo en todos los ámbitos educativos porque el éxito del liderazgo puede depender de una variedad de factores, como la cultura.



La teoría de contingencia de Woodward nos recuerda que no hay un estilo de liderazgo único que sea efectivo en todas las situaciones. Los líderes educativos deben ser flexibles y estar dispuestos a adaptar su enfoque según las circunstancias específicas de su institución y las necesidades de su equipo. La capacidad de reconocer y responder adecuadamente a estas contingencias es fundamental para el éxito del liderazgo en el ámbito educativo.

La gestión educativa tiene como objetivo mejorar la eficiencia en el uso de recursos, elevar la calidad educativa y fomentar un ambiente de aprendizaje efectivo. Estas teorías se enfocan en entender los elementos, procesos y dinámicas que favorecen relaciones positivas entre las personas.

Postura Teórica de las Relaciones Interpersonales. Las relaciones interpersonales se centran en comprender los factores, procesos y dinámicas que contribuyen a crear conexiones positivas entre individuos. Es importante tener en cuenta que en todo tipo de ámbitos, ya sean laborales, recreativos, sociales o deportivos, suelen presentarse desacuerdos y opiniones diferentes. Si estos desacuerdos no se manejan de manera adecuada, pueden surgir conflictos. A continuación, se analiza el modelo de gestión de conflictos, que nos muestra cómo las personas manejan los conflictos en las relaciones.

Modelo de gestión de conflictos, según Folger, et al. (2018) la comunicación desempeña un papel crucial en la forma en que se perciben y se manejan los conflictos. El modelo destaca la importancia de la comunicación abierta, honesta y respetuosa para abordar los problemas de manera constructiva. Además, sugiere que las partes involucradas en el conflicto deben ser capaces de expresar sus preocupaciones y necesidades de manera clara y efectiva, mientras que también deben estar dispuestas a escuchar y comprender las perspectivas de los demás. Enfatiza la importancia de la comunicación efectiva y el diálogo abierto para resolver los conflictos de manera constructiva y promover relaciones saludables y productivas. La manera en que se perciben y se gestionan los conflictos se ve fuertemente influenciada por la comunicación. Según este modelo, es crucial que la comunicación sea abierta, honesta y respetuosa para resolver los problemas de manera positiva. También se enfatiza la importancia de que las partes involucradas en el conflicto puedan expresar claramente sus preocupaciones y necesidades, al mismo tiempo que estén dispuestas a escuchar y comprender las perspectivas de los demás.

La comunicación interpersonal entre docentes y directivos desempeña un papel crucial en el funcionamiento eficiente de una institución educativa. Esta interacción afecta directamente la calidad del entorno educativo, la capacitación a los docentes, la toma de decisiones y la

implementación de políticas educativas. Una comunicación efectiva contribuye a la colaboración, el desarrollo profesional, la motivación y la resolución de problemas, creando así un entorno educativo propicio para el aprendizaje y el crecimiento.

En el contexto educativo, los docentes pueden tener intereses propios relacionados con su desarrollo profesional, condiciones laborales, reconocimiento y satisfacción personal. Del mismo modo, los directivos pueden tener intereses propios relacionados con el éxito institucional, la implementación de políticas educativas y la gestión eficiente de la institución. El interés mutuo implica la identificación y la promoción de objetivos compartidos y beneficios comunes entre docentes y directivos. En una institución educativa, el interés mutuo podría centrarse en el logro académico de los estudiantes, la mejora continua de la calidad educativa y la creación de un entorno de aprendizaje efectivo. Es decir, cuando docentes y directivos comparten los objetivos y colaboran hacia metas comunes, se establece una base sólida para el interés mutuo. Esta colaboración no solo fomenta un ambiente de trabajo positivo y productivo, sino que también mejora significativamente los resultados educativos y el bienestar de todos los miembros de la comunidad escolar. El alineamiento de las metas y la cooperación estrecha son, por tanto, esenciales para alcanzar el éxito en cualquier institución educativa.

Posturas teóricas del clima organizacional. El clima organizacional es fundamental, ya que constituye la personalidad de una organización o institución. Este clima puede ser saludable o perjudicial, y a su vez, afecta al personal que trabaja en dichos ambientes. La forma en que un individuo percibe el clima laboral que le rodea puede afectar su satisfacción en el trabajo, rendimiento y aprendizaje. En esta teoría se analiza cómo el comportamiento de los subordinados depende de la influencia de ciertos factores como el liderazgo, estructura organizacional, políticas institucionales, entre otros.

La Teoría del Clima Organizacional de Likert recalca que la administración tiene un impacto considerable en el comportamiento de los empleados a través de su liderazgo, la estructura organizativa y los procesos que establece. Al entender y aplicar estos principios, las organizaciones pueden mejorar su clima interno, lo que a su vez puede conducir a un aumento en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Brunet (1987) indica que la percepción de un individuo ante cualquier situación siempre estará en función de la percepción que tiene de ésta. En otras palabras, la forma en que se interpreta y comprende una situación está determinada por una propia percepción y punto de vista. Cada persona puede tener una interpretación única de una misma

situación, basada en sus experiencias pasadas, creencias y valores. Por lo tanto, es importante reconocer que la percepción de un individuo puede afectar su forma de interactuar y responder ante diferentes situaciones. Los factores que limitan un clima dentro de la organización se detalla a continuación:

- Tecnología y estructura de la organización
- Los niveles jerárquicos de la organización.
- La personalidad, las actitudes y niveles de satisfacción del personal.
- La percepción del clima organizacional por parte del personal.
- Likert indica que existen tres tipos de variables que determinan las características de una organización: variables causales, intermediarias y finales.

Tabla 1
Tipos de variables

Variables	Definición	Características
Causales	Independiente, determina la evolución de una organización y los resultados que está obtiene.	Son variables independientes Pueden ser modificadas o transformadas.
Intermedias	Reflejan el estado interno de la empresa, organización o institución.	Son variables de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales.
Finales	Reflejan los resultados obtenidos por la organización.	Son variables dependientes Constituyen la eficacia organizacional.

Fuente: Elaborado por las autoras (2024)

De la combinación e interacción de estas variables surgen dos sistemas o tipos de clima organizacional: el autoritario y el participativo, cada uno de ellos con dos subdivisiones, como se detalla a continuación:

Tabla 2
Sistema o tipos de clima organizacional

Sistema	Subdivisiones	Características
<i>Autoritario</i>	Autoritarismo explotador	No existe confianza de la dirección hacia los empleados. Los objetivos y decisiones lo realiza el nivel jerárquico superior. El ambiente de trabajo se torna en un ambiente de miedo, de castigo, de amenazas, se reconoce el trabajo de manera ocasional. Poca interacción entre superiores y subordinados. Los procesos de control son fuertemente centralizados en la cúspide. Ambiente laboral estable y aleatorio, es decir una comunicación con los empleados no existe, más que en forma de directrices e instrucciones específicas.



Participativo

Autoritarismo paternalista	<p>La mayor parte de las decisiones se las toma en el nivel jerárquico superior y algunas en los niveles inferiores. Los reconocimientos y castigos son métodos utilizados como motivación.</p> <p>Las interacciones entre los superiores y subordinados son con condescendencia.</p> <p>Algunas veces se delegan procesos de control.</p> <p>Existe la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.</p>
Consultivo	<p>Tienen confianza en sus empleados</p> <p>Las políticas y decisiones se toman en la cima, pero se permite que los subordinados tomen decisiones en sus niveles.</p> <p>Los reconocimientos, castigos ocasionales y cualquier implicación son métodos utilizados como motivación.</p> <p>Existe una comunicación moderada entre superiores y subordinados.</p> <p>Los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con responsabilidad en cada uno de los niveles.</p> <p>Ambiente de trabajo dinámico, la administración se da bajo la forma de alcanzar los objetivos.</p>
Participación en grupo	<p>La dirección tiene plena confianza en sus empleados.</p> <p>La toma de decisiones se dimensiona a toda la organización.</p> <p>La comunicación no solo es de forma ascendente o descendente, sino que es lateral.</p> <p>Los empleados están motivados por el establecimiento de objetivos de rendimiento, mejora de los métodos de trabajo y evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</p> <p>Existe una relación de amistad y confianza entre superiores y subordinados.</p> <p>La responsabilidad de los procesos de control está en los niveles inferiores.</p> <p>Todo el personal es considerado un equipo para alcanzar los fines y objetivos de la organización</p>

Fuente: Elaborado por las autoras (2024)

Las posturas teóricas de la gestión educativa, las relaciones interpersonales y el clima organizacional muestran que es fundamental tener planes para contrarrestar eventualidades ante posibles cambios en el ambiente. Al interactuar, se generan opiniones y toma de decisiones, las cuales a su vez pueden provocar conflictos. Estos conflictos deben ser manejados de la mejor manera posible para que las relaciones no se vean afectadas. Más bien, las resoluciones de conflictos deben ser constructivas y productivas. Finalmente, conocer el tipo de clima organizacional en el que la organización se desenvuelve es crucial para poder identificar las necesidades que deben ser cubiertas. A continuación, se presenta un resumen de las posturas teóricas.



Tabla 3
Posturas teóricas

Posturas	Teoría o modelos	Autor-Año	Definición
Gestión Educativa	Teoría de la contingencia	Woodward (1950)	No hay única forma de organizar o gestionar una institución. La estructura organizativa y las prácticas de gestión deben ajustarse de acuerdo con las contingencias o situaciones específicas, todo depende del entorno y de los recursos.
Relaciones interpersonales	Modelo de la gestión de resolución de conflictos	Folger, J., Poole, M., & Stutman, R. (2018)	Fortalecer las relaciones implica aprender a gestionar los conflictos de manera constructiva y productiva, buscando soluciones que satisfagan las necesidades de ambas partes.
Clima organizacional	Teoría del Clima Organizacional o de los sistemas de organización de Likert	Rensis Likert- 1967	Esta teoría indica que el comportamiento de los subordinados está influenciado por factores como la estructura organizacional, el estilo de liderazgo y las políticas y prácticas de gestión adoptadas por la administración.

Fuente: Elaborado por las autoras (2024)

En la presente investigación, una vez analizadas las teorías tanto de la gestión educativa, las relaciones interpersonales y el clima organizacional, este proyecto se apoyará con la teoría de los sistemas de Likert. Esta teoría destaca la importancia de establecer un sistema o tipo de clima organizacional adecuado en la institución para fortalecer la interacción entre el nivel directivo y docente, fomentar la confianza y la participación en la toma de decisiones. Según Likert, manifestó que no es necesario que el control de las actividades se concentre únicamente en el nivel superior. Cada nivel de la institución debe asumir responsabilidades y controlar sus propias actividades. En este sentido, la Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt” adoptará el sistema participativo, específicamente el subsistema participativo en grupo. Esto significa que el nivel directivo debe confiar en el personal docente, ya que son quienes trabajan directamente en diversas actividades académicas, sociales, culturales y deportivas. Además, el personal docente está en constante comunicación con los representantes de los estudiantes informándoles sobre las actividades de la institución.

Es esencial que las decisiones relacionadas con las políticas institucionales sean responsabilidad del nivel directivo. Sin embargo, en lo que respecta a las actividades pedagógicas, las opiniones y decisiones de los docentes son igualmente importantes para alcanzar los objetivos institucionales.

En el sistema participativo en grupo, la comunicación fluye en todas las direcciones: ascendente, descendente y lateral. Esto promueve una comunicación efectiva y asertiva, lo que a su vez fomenta una mayor comprensión, empatía, solidaridad y respeto entre todos los miembros de la institución, quienes trabajan juntos hacia un objetivo común.

1.2.2 Marco Conceptual

Gestión

Rico (2016) definió que la gestión es un proceso integral que abarca diversas actividades en el ámbito organizacional en el cual organizar implica la estructuración de los recursos disponibles, como personal, tiempo, dinero y tecnología, para optimizar su uso y mejorar la eficiencia en la consecución de los objetivos de la organización la cual se planifica metas y la elaboración de estrategias para alcanzar los recursos necesarios, la estimación de plazos y la elaboración de planes de acción detallados al ejecutar se implementan las acciones planificadas. Aquí, la gestión se encarga de coordinar y dirigir los esfuerzos del equipo hacia la ejecución eficiente de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

La gestión debe asegurarse de que las acciones llevadas a cabo estén en línea con los objetivos y, en caso necesario, realizar ajustes para corregir desviaciones. Cuando controlamos, supervisamos y evaluamos el progreso en relación con las directrices establecidas, es con la finalidad de detectar problemas a tiempo y corregirlos antes de que se conviertan en mayores obstáculos para la institución.

En resumen, la gestión es un proceso dinámico que abarca desde la organización de recursos hasta la ejecución y control de actividades, con el objetivo de lograr el éxito de una organización de manera efectiva y eficiente. La gestión es fundamental para coordinar y dirigir los esfuerzos de un equipo hacia el logro de metas y objetivos específicos.

Gestión Educativa

Ávalos (2018), destacó la importancia de diferentes aspectos en el ámbito educativo, a nivel administrativo, político y económico, con el fin de cumplir los objetivos de un plan educativo. En otras palabras, la gestión educativa abarca diversas dimensiones y actividades que son necesarias para dirigir y administrar eficazmente los recursos y procesos en el ámbito educativo, los directivos de las instituciones educativas han asumido nuevos roles, especialmente el de gestores educativos. La descentralización implica la transferencia de autoridad y responsabilidad desde niveles superiores a niveles más locales o institucionales. En el contexto educativo, esto implica que las

escuelas y los directivos escolares tienen un mayor grado de autonomía y toma de decisiones en la gestión de recursos y procesos.

Esto implica que, además de las responsabilidades tradicionales de administración, los directivos ahora tienen la responsabilidad de gestionar aspectos educativos, tomando decisiones coherentes para lograr resultados óptimos y ofrecer un servicio educativo de calidad. Los gestores educativos, en este nuevo contexto, tienen la responsabilidad de tomar decisiones que evalúen cuidadosamente las opciones disponibles, considerar el impacto de sus decisiones en la calidad educativa y buscar resultados óptimos para el beneficio de los estudiantes y la comunidad educativa en general.

The United Nations Educational Scientific and Cultural Organization por sus siglas en inglés (UNESCO), citado por Rosario (2017), enfatizó un enfoque más amplio y participativo de la gestión educativa no se limita únicamente al trabajo de los directivos escolares. En cambio, se destaca que implica la interacción y participación de toda la comunidad educativa. Esto incluye a docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo. La idea subyacente es que la gestión educativa es un esfuerzo colaborativo que involucra a todos los actores clave en el entorno educativo. En el ámbito administrativo, se refiere a la gestión eficiente de recursos, procesos y estructuras organizativas. En el ámbito pedagógico, se refiere a la planificación y ejecución de actividades relacionadas con la enseñanza y el aprendizaje. Mantener relaciones efectivas en ambos aspectos es crucial para el éxito global de la gestión educativa.

Rico (2016), define que la gestión educativa surge para abordar necesidades prácticas reales, especialmente de naturaleza académica, marcando una diferencia significativa con la administración educativa. Mientras que esta última se enfoca en la dirección y gerencia, considerando las instituciones educativas como empresas que ofrecen servicios educativos, la gestión educativa adopta un enfoque más humano, académico e institucional asociado directamente con la educación. Involucra la toma de decisiones estratégicas, la planificación de currículos, la asignación de recursos, la supervisión de docentes y estudiantes, la evaluación de programas y la implementación de políticas educativas. En resumen, su propósito es mejorar la eficiencia y la eficacia de las instituciones educativas, garantizando que los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad que los prepare para el éxito académico y personal.

Relaciones Interpersonales

Según Torres & Regatto (2018), concluyeron que las relaciones no solo ofrecen una fuente inagotable de datos, intercambio de opiniones, novedades y sorpresas, sino que también brindan

momentos de diversión y entretenimiento. A lo largo de la historia las relaciones interpersonales han estado presentes y han sido fundamentales para establecer conexiones que facilitan la comunicación constante entre individuos. Estas conexiones se forjan en diversos contextos, como el ámbito familiar, educativo, recreativo y laboral, lo que significa que las relaciones interpersonales son una constante en la vida de las personas. Por lo tanto, en entornos laborales u organizacionales, es esencial que las personas mantengan relaciones interpersonales sólidas. Esto es necesario para crear un ambiente de trabajo armonioso, fomentar la colaboración en equipo y asegurarse de que todos estén comprometidos en la consecución de los objetivos de la organización, no solo porque deben alcanzarse, sino porque se identifican y se involucran de manera personal en su logro. Las relaciones interpersonales involucran a un grupo de personas que interactúan entre sí. Este contacto puede tener lugar en diversos contextos, como en el trabajo, en la familia, en la comunidad o en cualquier otro entorno social.

La comunicación es fundamental en las relaciones interpersonales, los individuos se relacionan a través de diferentes formas de comunicación, que pueden incluir el lenguaje verbal, la expresión facial, el lenguaje corporal, entre otros. Estos medios de comunicación son herramientas esenciales para expresar pensamientos, sentimientos y mensajes

Tabla 4

Niveles de las relaciones interpersonales

Niveles	Definición
Percepción	Se refiere a cómo las personas perciben la calidad y la naturaleza de sus interacciones con los demás en un entorno social o laboral.
Primera impresión	El proceso de conocimiento de las personas se inicia con la primera imagen que den de sí mismas, es el punto donde se formulan juicios en relación a como es el individuo.
Simplificación	Las caracterizaciones de los individuos como un todo, generalizando sus aspectos y con ello poder emitir una calificación superficial de lo que percibe en un primer inicio.
Persistencia	Las personas llevan esa tendencia social de querer mantener siempre la primera imagen, así como mantener la misma percepción de los demás.

Fuente: Elaborado por las autoras (2024)

Según Sánchez & Rosales (2016), identificaron cuatro principios fundamentales que juegan un papel determinante en las relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales constituyen un flujo constante de emociones y afectos que están entrelazados con las personas con las que uno comparte la vida diaria. Este constante intercambio emocional contribuye a definir la tonalidad afectiva y los valores morales que se incorporan a la personalidad a lo largo de las experiencias



cotidianas. Para establecer relaciones personales satisfactorias, son cruciales dos condiciones fundamentales: la seguridad emocional y el respaldo social.

Las relaciones entre el ámbito laboral y la familia suelen influenciarse mutuamente y determinarse en conjunto. Existe una interacción entre estas dos esferas de la vida, y su relación a menudo sigue una dinámica inversa, donde las carencias de una pueden ser compensadas por la otra. A pesar de que son realidades independientes, se entrelazan de manera que pueden ofrecer apoyo mutuo y compensar las deficiencias presentes en cada una de ellas.

Relaciones interpersonales entre docentes

Cejudo et al. (2015) manifestaron que en la época actual, se vuelve cada vez más imperativo contar con educadores éticos que adopten actitudes positivas y asuman con seriedad su rol como formadores, no limitándose únicamente a ser instructores. En otras palabras, un docente de calidad no solo se dedica a impartir conocimientos, habilidades y destrezas, sino que también se esfuerza por inculcar valores a sus alumnos. En resumen, un maestro ejemplar es aquel que busca alcanzar la excelencia profesional al mismo tiempo que practica y enseña principios éticos y valores.

La interacción interpersonal entre los educadores en las instituciones educativas es un fenómeno social que se manifiesta a nivel local, nacional e internacional, con repercusiones evidentes en la comunidad educativa, como la alteración de un entorno escolar armonioso. La sociedad tiene la responsabilidad ética y moral de desempeñar un papel activo en la resolución de esta problemática. En la actualidad, es esencial que las relaciones entre los docentes sean seguras y afectuosas, ya que desempeñan un papel crucial en el fortalecimiento de los vínculos en la convivencia escolar. Estas relaciones son fundamentales para el desarrollo adecuado de las interacciones interpersonales y la facilitación de una comunicación fluida.

Clima Organizacional

En la actualidad, el clima organizacional se ha convertido en un elemento crucial para el progreso de las instituciones educativas, y su exhaustivo análisis, diagnóstico y mejora influyen directamente en lo que se conoce como el espíritu de la organización. Por lo tanto, esta tesis presenta una exploración conceptual a partir de diversas fuentes, destacando la importancia del clima en las transformaciones organizativas. El objetivo es clarificar las razones detrás de la satisfacción o insatisfacción del personal docente y su impacto en los cambios dentro de la gestión educativa y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Según González (2010) define que el clima organizacional se puede ver como el ambiente en el que las personas trabajan, ya sea en una empresa o institución. Para que este ambiente de trabajo sea positivo y armonioso, varios factores juegan un papel importante, como la cultura de la organización, las políticas y reglas que rigen el lugar, las interacciones entre los empleados, la forma en que se comunican interna y externamente, entre otros. Un clima organizacional eficaz promueve un entorno laboral agradable, lo que a su vez aumenta la productividad de las personas. Por otro lado, si el clima es negativo, caracterizado por conflictos en el trabajo, falta de motivación y otros problemas, esto puede tener un impacto adverso en el desempeño y la satisfacción de los empleados.

Enfoques del clima organizacional, Brunet (1987) considera en su definición de clima organizacional tres enfoques importantes:

- Primer enfoque: Medida múltiple de los atributos organizacionales, descripción y distinción de una institución de otras, ya sea por sus productos o servicios, organización, estructura entre otros, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. En las instituciones educativas esta medida se caracteriza por los factores objetivos, significa que se centra en aspectos tangibles y cuantificables de la organización, como la infraestructura física, el talento humano, los procesos administrativos, los programas educativos, entre otros.
- Segundo enfoque: Medida perceptiva de los atributos individuales: el individuo percepción del clima organizacional únicamente en función de las necesidades; es decir se enfoca en cómo la organización cumple con sus expectativas y necesidades individuales. Por ejemplo en una institución educativa el personal docente o administrativo podría apreciar el clima organizacional en función de, como la distribución de cargas de trabajo y la flexibilidad horaria para conciliar la vida laboral y personal.
- Tercer enfoque: Medida perceptiva de los atributos organizacionales: se define como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y pueden ser reducidas según la forma en la que la organización y/o unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y sociedad. Es decir, se refiere a cómo se siente el personal dentro de una organización, tal es así que el clima organizacional en una institución educativa puede verse afectado por

diversos factores, como la cultura institucional, el liderazgo, las políticas y prácticas de gestión, la comunicación, la calidad de las relaciones interpersonales, entre otros.

Comunicación

La comunicación implica compartir y recibir información, es esencial en todas las áreas de la vida, como la educativa, laboral, social y profesional. En nuestro día a día, surgen constantemente nuevos conocimientos, intereses y novedades, generando una retroalimentación continua a través de la información compartida en diversas interacciones. Por su parte, (Acosta, 2022) menciona también que la comunicación es un proceso donde las personas intercambian información, ideas, pensamientos, emociones y sentimientos. Este intercambio puede expresarse por medio del lenguaje oral, la escritura, gestos y expresiones faciales. No se trata solo de enviar mensajes, sino también de comprender la información que se recibe. La comunicación dentro de una organización puede darse de forma ascendente, es decir la comunicación fluye de los niveles inferiores a los superiores a través de sugerencias, opiniones y preocupaciones. Por otro lado, la comunicación descendente va del nivel superior hacia el nivel inferior, en el que se transmiten instrucciones, estrategias, metas u objetivos a los empleados. Por esta razón, es imperativo que las personas posean habilidades comunicativas, ya que esto les permite articular argumentos claros que definen su identidad ante los demás.

Para los educadores, la comunicación y la interacción son elementos fundamentales en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este proceso se perfecciona a lo largo de la vida gracias a la experiencia adquirida en las vivencias diarias. La finalidad última es integrarse de manera efectiva en el entorno social, una necesidad inherente a la naturaleza humana. Un aspecto adicional a considerar en el ámbito de la comunicación es la polarización de ideas. La comprensión de estas ideas se facilita mediante mediaciones cuidadosas que permiten expresar decisiones de manera que no afecten negativamente al grupo.

Comunicación efectiva

Se destaca que la habilidad para comunicarse de manera efectiva es crucial para ser un gestor exitoso. Esto implica transmitir información de manera clara, comprender las necesidades y expectativas de los mismos. La comunicación efectiva también se presenta como un factor determinante para un rendimiento laboral correcto.

De la Cruz (2014), enfatizó que la habilidad para comunicarse de manera efectiva es esencial para tener éxito como gestor. Esto implica transmitir información de manera clara, comprender las

necesidades y expectativas de los demás. La comunicación efectiva también se presenta como un factor determinante en el rendimiento laboral ya que implica la capacidad de expresar ideas, recibir retroalimentación, es decir que la comunicación efectiva armoniza positivamente con el desempeño laboral.

La comunicación efectiva en instituciones educativas es crucial para el buen funcionamiento de la comunidad educativa, que incluye a docentes, estudiantes, personal administrativo y padres de familia. Es esencial que la información se comunique de manera clara y transparente. Los mensajes deben ser comprensibles para todos los miembros de la comunidad educativa, evitando ambigüedades y malentendidos. Promover la comunicación bidireccional permite que la información fluya en ambas direcciones, desde los administradores y docentes hacia los estudiantes y padres, y viceversa. Esto fomenta un ambiente de diálogo y participación activa.

Comunicación asertiva

Núñez (2020), resaltó que la comunicación asertiva consiste en expresar de manera clara y directa tus pensamientos y sentimientos, asegurándote de respetar tus propios derechos y los de los demás. En este tipo de comunicación, se busca transmitir ideas de manera firme, evitando la agresividad o la pasividad. El objetivo es promover relaciones humanas saludables y abordar los conflictos de manera constructiva, fomentando la comprensión mutua y la colaboración.

La comunicación asertiva es una forma de comunicación en la que se expresan pensamientos, emociones y necesidades de manera clara, directa y respetuosa, sin violentar ni ofender a los demás. Comunicarse de forma asertiva es transmitir los mensajes de forma honesta, sin dejar de ceder fácilmente ante opiniones o demandas de los demás o imponiendo opiniones a los otros.

Las características de la comunicación asertiva:

- Claridad: Expresar opiniones de manera directa evitando tergiversaciones.
- Respeto: Reconocer las opiniones y derechos de los demás.
- Empatía: Comprender y reconocer las emociones de los demás.
- Honestidad: Ser sincero y transparente.
- Autoafirmación: Defender tus propias necesidades y derechos.
- Escucha Activa: Prestar atención de forma activa y respetuosa.
- Gestión de Conflictos: Afrontar las discrepancias de manera constructiva y buscar soluciones.

Resolución de Conflictos

Casanova & Coello (2018, p. 23) mencionan que “La resolución de conflictos es una destreza que posibilita a las personas la solución de situaciones desagradables tomando en cuenta diferentes criterios y modalidades de acción”.

Se reconoce que la capacidad para resolver conflictos no es solo un proceso automático, sino una habilidad social que las personas pueden desarrollar y perfeccionar con el tiempo. Implica competencias como la empatía, la comunicación efectiva y la negociación. La resolución de conflictos se presenta como un medio para el desarrollo personal. Al aprender a manejar conflictos de manera efectiva, las personas pueden mejorar su inteligencia emocional, habilidades interpersonales y capacidad para trabajar en equipo.

Satisfacción Laboral

Molina (2014) indica que la satisfacción laboral abarca no solo el bienestar emocional del empleado, sino también su actitud hacia el trabajo y su entorno. Fomentar este estado emocional positivo es crucial para las organizaciones que buscan mejorar el compromiso del personal y generar un ambiente de trabajo saludable y productivo. Cuando los empleados están contentos, tienden a estar más comprometidos y motivados, y son menos propensos a buscar otras oportunidades laborales en otros lugares.

Las empresas suelen realizar encuestas y evaluaciones para medir el nivel de satisfacción de sus empleados. A partir de los resultados de estas evaluaciones, implementan mejoras en el ambiente laboral con el objetivo de incrementar la satisfacción de sus empleados. Esto no solo beneficia a los empleados, sino que también puede mejorar el rendimiento y el éxito general de la organización.

Compromiso Laboral

Chiang et al. (2010), concluyeron que el compromiso laboral se entiende como la lealtad que el empleado siente hacia la organización al considerarse parte integral de ella. Este compromiso se evidencia a través de la colaboración activa, la motivación en el trabajo, el reconocimiento recibido y la búsqueda de oportunidades para el crecimiento profesional. En resumen, el concepto refleja la conexión emocional y la participación activa del empleado en la institución.

Se refiere a la conexión emocional, la dedicación y la identificación que un empleado siente hacia su trabajo y su organización. Cuando un empleado está comprometido con su trabajo, significa que se siente entusiasta, motivado y conectado con los objetivos y valores de la organización o institución. El compromiso laboral se manifiesta en la disposición de un empleado para esforzarse

más allá de lo requerido, su interés en contribuir al éxito de la organización y su deseo de permanecer en su puesto de trabajo a largo plazo.

El compromiso laboral es un indicador importante de la satisfacción y el bienestar en el trabajo. Los empleados comprometidos tienden a ser más productivos, más leales y menos propensos a buscar oportunidades laborales en otros lugares. Además, el compromiso laboral puede tener un impacto positivo en el ambiente de trabajo, la cultura organizacional y el éxito general de la organización. Por lo tanto, muchas organizaciones se esfuerzan por fomentar el compromiso laboral entre sus empleados a través de prácticas de gestión efectivas y un entorno de trabajo positivo.

Empatía

Davis (1996) describe a la empatía como el “conjunto de constructos que incluyen los procesos de ponerse en el lugar del otro y respuestas afectivas y no afectivas”, citado por (Muñoz & Chavez, 2013, p. 128). En el contexto educativo es fundamental cultivar la empatía, es decir comprender y entender a las personas ya sea en situaciones positivas o negativas, y solo de ese modo lograremos un clima organizacional favorable. De acuerdo al modelo de Davis existen diversos componentes de la empatía:

- Componentes cognitivos buscan comprender la emoción de los otros. Sus elementos son:
- Perspectiva: es una lógica comprensiva a la situación emocional de los otros.
- La fantasía: describe como la capacidad cognitiva de imaginarse en la situación de otras personas, a menudo utilizando personajes ficticios del cine u otras formas de entretenimiento.
- Componentes emotivos, incluyen dos elementos principales:
- Preocupación empática: Se refiere a los sentimientos de compasión, preocupación y afecto que surgen al presenciar el malestar de otras personas. Estos sentimientos están dirigidos hacia el otro y pueden motivar acciones de ayuda y apoyo.
- Malestar personal o distrés: Consiste en las emociones de ansiedad y malestar que una persona experimenta al presenciar situaciones negativas en los demás. Estos sentimientos están dirigidos hacia uno mismo y a menudo provocan una reacción de evitación y sensación de incapacidad para ayudar a la otra persona.

Ambiente Laboral

Farías et al. (2021) dedujeron por ambiente laboral, a la atmósfera o lugar en el que un trabajador o empleado, desempeña sus actividades con la finalidad de alcanzar los resultados institucionales. El rendimiento de un trabajador se ve influenciado positivamente cuando el espacio de trabajo es propicio, las relaciones interpersonales son saludables, existe una comunicación efectiva, se fomentan valores, la carga de trabajo es equilibrada y acorde a las capacidades del empleado, y hay oportunidades de crecimiento profesional. En resumen, un ambiente laboral favorable contribuye a que los empleados realicen sus tareas de manera eficiente.

Cuando los empleados experimentan colaboración, confianza, reconocimiento por sus esfuerzos y logros, así como oportunidades para crecer profesionalmente, se genera una satisfacción laboral. Este ambiente propicio hace que los empleados se sientan motivados para cumplir con sus responsabilidades diarias, creando así un espacio de trabajo positivo.

Trabajo en equipo

Torrelles, et al. (2011) afirmaron que trabajar en equipo requiere de factores tanto internos y externos, a la vez también de conocimientos, experiencias y competencias, para lograr los mismos objetivos dentro de una institución. Hoy en día, las instituciones educativas consideran esencial el trabajo en equipo, donde los compañeros deben colaborar para alcanzar las metas y objetivos establecidos. Esto requiere que todos los miembros del equipo estén comprometidos con el conocimiento, la acción, la actitud y la participación activa. Si no se sienten comprometidos con estos elementos, el trabajo puede volverse incómodo y desequilibrado, ya que solo algunos pueden ser productivos mientras otros se convierten en oyentes pasivos. Esta falta de compromiso puede convertirse en un obstáculo para el crecimiento y la consecución de los objetivos deseados.

Colaboración

En un contexto laboral, la colaboración es reciprocidad que existe entre los empleados, quienes armonizan sus conocimientos, experiencias y esfuerzos para alcanzar un resultado compartido. La colaboración se da en todo el entorno desde la persona que se encuentra al ingreso hasta los niveles superiores. La colaboración eficaz implica la comunicación abierta, el intercambio de ideas y la coordinación de actividades para lograr metas y objetivos comunes. Según Pilligua et al. (2019) señalaron que la colaboración se refiere a la importancia de tener una comunicación efectiva, respeto mutuo, confianza, seguridad y un sentido de compañerismo entre los diferentes niveles de

una organización. Estos elementos son esenciales para lograr los objetivos que persigue la institución, ya que trabajar juntos de esta manera facilita el alcance de metas compartidas.

1.3 Bases Normativas y Legales

La Asamblea Nacional a través de la Ley Orgánica Reformatoria de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) (2023) en su Art. 64 manifiesta que “...Se entiende por cultura de paz y convivencia armónica al conjunto de valores, actitudes, tradiciones, prácticas sociales, comportamientos que se basan en el respeto a los derechos humanos...” (p. 61).

La Escuela Básica Juan Illingworth Hunt en su Código de Convivencia dentro del ámbito de respeto entre todos los actores de la comunidad educativa, manifiesta que “Acordamos mantener relaciones sociales con todos los miembros de la comunidad educativa y nos comprometemos a brindar un trato cálido a todos los miembros de la comunidad educativa” (p. 19).

1.4 Criterios de posición que asume el investigador, donde se destacan reflexiones y análisis críticos sobre las concepciones y puntos de vista de diferentes autores.

El presente estudio se fundamenta en un marco teórico amplio que abarca diversas concepciones y puntos de vista de autores destacados en los campos de las relaciones interpersonales, clima organizacional, comunicación asertiva efectiva, comunicación verbal, resolución de conflictos, empatía y clima laboral. A continuación, se presentan reflexiones y análisis críticos sobre estas concepciones, y se destaca la posición que asume el investigador en relación con estos temas.

Autores como Torres y Regatto han subrayado la importancia de las relaciones interpersonales saludables para el bienestar emocional y el desempeño profesional. Destacan la necesidad de autenticidad y empatía en las relaciones, además resaltan la inteligencia emocional como un factor clave para manejar las interacciones personales. Las relaciones interpersonales basadas en la autenticidad y la empatía son fundamentales para crear un ambiente de trabajo positivo. Se enfatiza la importancia de desarrollar estas habilidades entre el personal docente para mejorar tanto su bienestar como su efectividad en el desempeño de sus roles.

Argote y Miranda destacan una fuerte conexión entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el ámbito educativo. Estos autores argumentan que la insatisfacción laboral y el compromiso de los docentes pueden estar influenciados por factores más amplios, como la sobrecarga administrativa, la falta de reconocimiento y valoración de su desempeño en ciertas actividades, y las políticas educativas. Además, mencionan que una comunicación interna



deficiente también contribuye negativamente. Por lo tanto, se sugiere implementar iniciativas de desarrollo profesional y ofrecer oportunidades de crecimiento en la institución educativa.

La teoría del clima organizacional de Rensis Likert distingue entre diferentes estilos de gestión y su incidencia en el ambiente de trabajo. Likert argumenta que un clima participativo fomenta un sentido de pertenencia y compromiso, mientras que un clima autoritario puede generar desmotivación y conflicto. En el clima organizacional participativo en grupo es el más adecuado para instituciones educativas. Se considera que un enfoque que promueva la participación activa de todos los miembros en la toma de decisiones no solo mejora el clima laboral, sino que también fortalece las relaciones interpersonales y el compromiso institucional.

Dentro de los documentos oficiales de la institución educativa, como es el Código de Convivencia, se establece la importancia de mantener buenas relaciones sociales. Este compromiso incluye tener un trato cálido con todos los miembros de la comunidad educativa. Sin embargo, debido a diversas situaciones administrativas y pedagógicas, estas relaciones han llegado a debilitarse. Por lo tanto, es fundamental trabajar en el cumplimiento de este acuerdo y compromiso, ya que fortalecerá significativamente las relaciones interpersonales.

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

2.1 Conceptualización y Operacionalización de las Categorías o Variables

Según Medina (2014), la operacionalización es el proceso de convertir una variable teórica compleja en variables empíricas directamente observables, con el propósito de que puedan ser cuantificadas. Desde un enfoque técnico, operacionalizar implica identificar la variable, sus dimensiones y los indicadores e índices correspondientes, lo que nos permite definirla teórica, real y operativamente. Este proceso nos facilita traducir la variable teórica en propiedades observables y medibles, avanzando gradualmente desde lo abstracto hasta lo concreto.

Variable: La Gestión Educativa

Con el paso del tiempo, las organizaciones educativas se consolidan como estructuras sociales que influyen en el funcionamiento de la sociedad. Estas instituciones se encargan de gestionar y proporcionar conocimientos y habilidades para el desarrollo personal y social de cada individuo. El concepto de gestión está estrechamente ligado a los componentes y procesos organizativos.

La gestión educativa como el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo con el fin de lograr un rendimiento óptimo en beneficio de la comunidad. Este enfoque implica una búsqueda constante de mejora en las prácticas educativas, donde los participantes de la institución se comprometen y orientan sus actividades hacia el logro de los objetivos.

Desde la perspectiva por sus siglas en inglés (UNESCO), la gestión educativa se concibe como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir con los mandatos sociales. Se entiende como acciones desarrolladas por los gestores que dirigen espacios organizacionales, con el objetivo de mejorar continuamente las prácticas educativas, explorando todas las posibilidades y fomentando la innovación de manera sistemática.

La gestión directiva en las instituciones educativas demanda una formación y capacitación especializada. Requiere una actuación planificada, considerando cuidadosamente tanto las ventajas como las desventajas, ya que de esto depende el éxito o fracaso de toda organización, especialmente en el ámbito educativo.

La gestión educativa considera la dimensión de la motivación del recurso humano, dado que un docente motivado se siente más comprometido con las actividades o tareas que realiza para alcanzar

los objetivos institucionales, lo que conlleva a un trabajo de calidad. Esta dimensión se utiliza para apreciar la adaptación de los docentes en roles laborales específicos, así como para diseñar estrategias de motivación que se ajusten a las necesidades de los docentes. Un indicador significativo en este contexto es la satisfacción laboral.

Variable: Las Relaciones Interpersonales

La comunicación laboral se puede entender como el intercambio diario de mensajes, tanto verbales como no verbales, dentro del contexto de una organización. El establecimiento de relaciones interpersonales positivas está estrechamente vinculado a una comunicación efectiva. Si una organización no implementa estrategias para garantizar una comunicación clara y abierta, donde los individuos puedan compartir sus ideas y conocimientos, y entender los objetivos comunes de una institución, es improbable que se desarrollen relaciones interpersonales sólidas basadas en la confianza, la solidaridad y el respeto.

El desarrollo de relaciones interpersonales adecuadas depende tanto de un buen clima laboral, que incluya estrategias efectivas para resolver conflictos, como de una comunicación fluida que permita la participación en los proyectos de la institución educativa y la expresión de ideas y opiniones. Un ambiente laboral favorable, junto con una comunicación eficiente, se traduce en un mejor desempeño operativo y productivo, con el objetivo último de satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

La variable de las relaciones interpersonales considera a la dimensión de la interrelación con los miembros de la institución educativa, en la misma se analiza la manera en que se perciben la interacción entre el cuerpo docente y los directivos en una institución educativa. Los indicadores que se incluye en esta dimensión son la participación, la motivación, las habilidades sociales y el fomento de la diversidad y la igualdad dentro del entorno educativo.

Variable: El Clima Organizacional

La sociedad actual, caracterizada por ser una sociedad del conocimiento, ha comprendido la importancia de considerar a las personas como su capital más importante, ya que a partir de ellas se determinan las posibilidades de crecimiento, competitividad y productividad de las organizaciones. Potenciar el capital humano depende del diseño de una serie de estrategias que favorezcan la aplicación de un conjunto de variables que incidan positivamente en el clima organizacional. En este sentido, son muchos los beneficios que puede traerle a una organización desarrollar actividades y estrategias enfocadas en mejorar el clima laboral. Las relaciones

interpersonales entre los integrantes se desarrollan en ambientes armoniosos; genera una mayor motivación entre los empleados para desempeñar sus labores con mayor empeño, establece alternativas de solución ante los conflictos que puedan presentarse y garantiza la participación efectiva de cada uno de los trabajadores, promoviendo un mayor sentido de pertenencia hacia los objetivos y la misión de la institución educativa. Además, promover un adecuado clima organizacional permite reconocer, si las condiciones de trabajo y las prácticas organizacionales de la institución tienen una percepción positiva o negativa en los empleados, y si estos se consideran a sí mismos como espectadores indiferentes o parte activa de los procesos organizacionales.

La variable del clima organizacional considera la dimensión de las funciones de la comunicación, ya que ésta no se limita únicamente al intercambio de información dentro de una organización, sino que debe ser efectiva y asertiva para mantener un ambiente laboral adecuado. Los indicadores que se incluyen en esta dimensión son el liderazgo, la comunicación y la organización.

Tabla 5

Matriz de operacionalización del instrumento para el personal docente

Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Examinar la percepción de las relaciones interpersonales entre el personal docente y directivo.	Relaciones interpersonales	Interrelación con los miembros de la institución educativa	Participación	1-2
			Motivación	3-4
			Habilidades sociales	5-6
			Diversidad e igualdad	7
Reconocer las tácticas de gestión educativa aplicadas en la institución y su incidencia en el fortalecimiento del clima organizacional.	Gestión educativa	Motivación del recurso humano	Satisfacción laboral	8
			Liderazgo	9
	Clima organizacional	Funciones de la comunicación	Comunicación	10-11 12-13
Proponer una guía de comunicación con la finalidad de lograr un ambiente laboral positivo en la institución.			Importancia de una guía de comunicación	14

Fuente: Elaborada por las autoras (2024)

Tabla 6

Matriz de operacionalización del instrumento para la autoridad

Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Examinar la percepción de las relaciones interpersonales entre el personal docente y directivo.	Relaciones interpersonales	Interrelación con los miembros de la institución educativa	Participación	1
			Resolución de conflictos	2

Reconocer las tácticas de gestión educativa aplicadas en la institución y su incidencia en el fortalecimiento del clima organizacional.	Gestión educativa	Motivación del recurso humano	Reconocimientos/re-compensas	3
	Clima organizacional	Funciones de la comunicación	Control	4
			Comunicación	5
			Organización	6
Proponer una guía de comunicación con la finalidad de lograr un ambiente laboral positivo en la institución.			Importancia de una guía de comunicación	7

Fuente: Elaborada por las autoras (2024)

2.2 Enfoque de la Investigación

Según Norman & Yvonna (2012) indican que el enfoque cualitativo estudia la complejidad y la profundidad de fenómenos sociales, se recolectan datos de las experiencias personales y se realiza el análisis de datos no numéricos, los instrumentos que se utilizan son la entrevista, la encuestas, las observaciones, entre otros.

En la presente investigación, se evidenciaron malestares en el personal docente. Durante la realización de actividades en equipo, no sienten que sus aportes sean valorados debido a la falta de consideración hacia sus opiniones y la toma de decisiones llevada a cabo por los directivos. Se percibe una falta de reconocimiento hacia su labor. Además, los docentes sienten que se les asignan demasiadas tareas administrativas, lo que les impide concentrarse en su labor pedagógica, que es su competencia principal. Esto les causa descontento, especialmente porque deben realizar estas actividades fuera del horario laboral. Todos estos factores han contribuido al deterioro gradual de las relaciones interpersonales entre el personal directivo y el docente. Se ha observado que el clima laboral se torna autoritario, donde se espera que se sigan las directrices del director sin cuestionarlas.

Las técnicas de recolección de datos cualitativos como la encuesta a los docentes y la entrevista al personal administrativo y directivo, permitió obtener información relevante, es decir ver todos los aspectos importantes del problema. No solo se identificó datos básicos, sino que también cómo se sienten los docentes, cómo interactúa socialmente, cómo la cultura organizacional afecta a su trabajo y cómo la organización en general influye en todo esto. Estos aspectos son muy importante porque permitieron entender cómo todo se relacionan entre sí y cómo afectan al ambiente laboral. En este sentido, el enfoque cualitativo permitió investigar en profundidad las experiencias,

percepciones y emociones de los docentes en relación con la gestión educativa y las relaciones interpersonales y el entorno laboral.

2.3 Alcance de la Investigación

La investigación adopta una orientación descriptiva, siguiendo la metodología propuesta por Bernal (2010), la misma que se enfoca en explicar detalladamente las partes esenciales del objeto de estudio. En este caso, la investigación se orientó hacia el análisis de las relaciones interpersonales debilitadas y el clima organizacional no satisfactorio.

La investigación descriptiva no solo ayudó a identificar y puntualizar con detalle los problemas existentes en la gestión educativa y las relaciones interpersonales dentro de la unidad educativa. Esto es las tensiones entre el personal docente y los directivos, sino que también otros aspectos claves que influyen en el clima organizacional. Entre estos se encuentra la comunicación, el liderazgo, la satisfacción laboral, la participación en la toma de decisiones, la estructura organizacional, la motivación, los reconocimientos, entre otros. Al identificar detalladamente estos aspectos, se obtuvo una comprensión más completa y detallada de la dinámica dentro de la institución educativa, lo que nos permitió evidenciar áreas específicas de mejora y desarrollar tácticas más efectivas para fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar el clima laboral en general.

Al describir con precisión la situación o la problemática existente en la institución educativa, es decir esta comprensión detallada sirve de fundamento para desarrollar acciones concretas que afronten los problemas identificados, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral y fortalecer las relaciones entre el personal docente y directivo.

2.4 Declaración y Justificación del Tipo de Investigación

La presente investigación es transversal la recopilación de los datos, se lo realizó en un único momento (Hernández, et al., 1998). Se justifica este enfoque porque permitió obtener información de primera mano referente a las acciones realizadas por el gestor educativo, las relaciones interpersonales entre los directivos y docentes y el clima organizacional. La recolección de datos fue de manera eficiente en un periodo único a través de la encuesta y entrevista, lo cual permitió obtener información de las áreas críticas que necesitan acciones inmediatas para fortalecer las relaciones interpersonales y crear un clima laboral positivo.

Esta investigación reveló que la comunicación, la participación activa de los docentes en la toma de decisiones están directamente relacionados para que los docentes se sientan satisfechos en su

lugar de trabajo. Un clima laboral positivo depende de factores que pueden ser considerados por los directivos para desarrollar estrategias donde los docentes se sientan satisfechos y desempeñen sus funciones de la mejor manera posible. Esto se verá en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en todas las actividades pedagógicas o administrativas.

El diseño de investigación según Hernández et al. (1998), es una investigación no experimental, es decir no se manipulan las variables y se clasifica según su dimensión temporal y el número de momentos en que se recolectan los datos. Este proyecto se centra en una investigación no experimental de enfoque transversal. Esto implica que las variables de gestión educativa, relaciones interpersonales y clima organizacional no fueron manipuladas, ya que existía una problemática previa en la institución educativa. Es decir dado que las interacciones sociales ya se encontraban debilitadas debido a la falta de comunicación, desmotivación, falta de reconocimiento a la labor docente, entre otros factores. Además, se identificó una atmósfera laboral inapropiada en el que el personal docente no se siente cómodo para trabajar. También, se determinó la ausencia de liderazgo por parte de los directivos, evidenciada por estas deficiencias en la institución educativa.

2.5 Métodos Empleados y sus Propósitos en el Contexto de Investigación

Parte de un estudio individual de los hechos hasta llegar a conclusiones generales (Bernal, 2010). Este proyecto de investigación aplicó el método inductivo, ya que se partió de las observaciones de eventos particulares suscitados en la Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt”, las malas relaciones interpersonales entre el personal docente y el directivo y cómo el clima organizacional es inadecuado ya que los docentes se encuentran desmotivados por la falta de liderazgo y autoritarismo del directivo, los docentes sientes de sus opiniones en la reuniones no son consideradas para la toma de decisiones, los conflictos existentes entre los coordinadores de las dimensiones o comisiones ya que unos están a favor y otros en contra de las decisiones impuestas por los directivos. La finalidad de este método inductivo es sacar conclusiones amplias a partir de observaciones detalladas.

Método Teórico

Este método se centra en examinar y analizar las teorías existentes relacionadas con las variables de este proyecto, es decir con teorías principales relacionadas con la gestión educativa, las relaciones interpersonales y el clima organizacional e interpretar la información y los datos recopilados y que sustenten con soluciones a la problemática que tiene la institución educativa.

También se realiza el análisis conceptual y la revisión de la literatura de investigaciones previas relacionadas con la presente investigación.

Método Empírico

Este método se fundamenta en la recolección y análisis de datos obtenidos a través de la observación y la experimentación. Las técnicas como encuestas, entrevistas y observaciones directas permitieron establecer conclusiones. El objetivo del método empírico es obtener evidencia concreta y verificable que respalde las hipótesis planteadas, y proporcionar conclusiones basadas en datos observables y medibles.

2.6 Instrumentos Derivados de la Metodología Seleccionada

Para recopilar los datos y alcanzar los objetivos en esta investigación, se utilizaron varios instrumentos que se derivan de la seleccionada. Las técnicas utilizadas para la recolección de los datos, fueron:

La encuesta, dirigida al personal docente la misma que aborda las variables tales como las relaciones interpersonales, la gestión educativa y el clima organizacional, y los siguientes participación, motivación, habilidades sociales, inclusión, liderazgo, comunicación, organización satisfacción laboral e importancia de una guía de comunicación, información relevante para comprobar hechos. La encuesta se basó en una escala de Likert, la misma que permitió a los participantes expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con los enunciados o interrogantes presentadas.

La entrevista semiestructurada, dirigida al personal directivo y administrativo, permitió registrar información sobre el fenómeno estudiado. Esta entrevista proporcionó una perspectiva más profunda sobre los desafíos específicos que enfrenta la institución en términos de gestión educativa. Se basó en un conjunto de preguntas predefinidas, pero también se permitió la exploración de temas emergentes durante la conversación.

Con el uso de estas técnicas, se recopilaron datos que ayudaron a comprender mejor la situación actual en la Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt”. Ahora, con estas respuestas, se procedió a analizarlas detenidamente. El objetivo es proponer una guía de comunicación que fortalezca las relaciones interpersonales y mejore el ambiente laboral en la institución.

2.7 Delimitación de la Población y Muestra

La población se la entiende como el conjunto de unidades muestrales y la muestra como una parte de la población, en este contexto para la presente investigación, se utilizó una muestra censal, se la

denomina así, debido a que por ser reducida la población, se selecciona a toda la población como muestra (Guevara, 2018). Dado que el enfoque de la investigación se centra en obtener una comprensión detallada de las percepciones y experiencias de todo el personal, se incluyen a todos. El objetivo fue identificar los aspectos específicos que afectan las relaciones interpersonales y por ende el clima organizacional, y a su vez proponer una guía de comunicación para crear un ambiente donde el personal se sienta cómodo y satisfecho en su lugar de trabajo. Se detalla a continuación el personal que labora en la Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt”.

Tabla 7

Categorías del personal

Detalle del personal	N° de personas
Docentes	24
Administrativos (Secretaria)	1
Autoridad (Directora)	1
DECE	1
Total	27

Fuente. Elaborado por las autoras (2024)

2.8 La descripción de las etapas seguidas en el proceso investigativo y su propósito

El proceso investigativo se lo realizo mediante las etapas que se detallan a continuación:

- **Etapas del estudio teórico**

Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura existente relacionada con la gestión educativa, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la mejora del clima organizacional en entornos educativos. Esta fase se basa en comprender los conceptos, teorías o modelos e investigaciones previamente desarrolladas que se relacionen con este proyecto. Entre estas teorías se encuentra la Teoría del Clima Organizacional o los Sistemas de Likert. Esta teoría ayuda al gestor educativo a identificar el tipo de ambiente de trabajo que prevalece y cómo mejorar las relaciones entre el personal, creando así un lugar donde los docentes se sientan cómodos y satisfechos.

Para resolver estos problemas, es fundamental identificar el tipo de ambiente laboral predominante y trabajar hacia un cambio y obtener un sistema más participativo. Esto implica fomentar la comunicación abierta, la colaboración en la toma de decisiones y el apoyo mutuo entre todos los miembros de la comunidad educativa.

- **Etapas del diagnóstico inicial**

Se observó en la Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt” una falta de comunicación efectiva entre el personal directivo y docente. Los docentes expresan sentir que su trabajo no es valorado, ya que



las opiniones, acuerdos y decisiones tomadas durante su labor no son tomados en cuenta por el equipo directivo. Estos factores han debilitado las relaciones interpersonales y, como resultado, el ambiente laboral es inadecuado.

Para recopilar datos y entender mejor la situación, se llevaron a cabo encuestas a los docentes y entrevistas al personal administrativo y directivo. Las encuestas incluían preguntas sobre la percepción del ambiente laboral, la comunicación con la dirección y las áreas que necesitaban mejoras. Las entrevistas, por otro lado, permitieron obtener información más detallada sobre las políticas y prácticas de comunicación en la institución, así como las percepciones del personal directivo sobre la situación.

Estas herramientas de recolección de datos revelaron claramente la falta de comunicación existente y ayudaron a identificar los posibles problemas y áreas de mejora en la institución.

- **Etapas de la modelación de la propuesta**

Se propone una guía de comunicación titulada "Voces unidas - Reconstruyendo Relaciones", que tiene como objetivo principal fomentar una cultura de comunicación abierta y colaborativa entre el personal docente y directivo, así como desarrollar relaciones sólidas para mejorar el clima organizacional.

Las actividades propuestas son concretas y relevantes para alcanzar este objetivo: Organizar sesiones regulares de diálogo abierto, formar grupos de trabajo interdisciplinarios, establecer un canal de comunicación interna y organizar eventos sociales y recreativos son acciones que promueven la interacción, el trabajo en equipo y la construcción de relaciones más sólidas entre el personal de la institución educativa. Además, la idea de realizar encuestas periódicas para analizar los resultados obtenidos y realizar ajustes y mejoras en las actividades muestra un enfoque de mejora continua, lo cual es muy positivo para asegurar la efectividad de la guía de comunicación a lo largo del tiempo.

Con esta guía, se busca crear un ambiente laboral más positivo y productivo, donde todos los miembros de la comunidad educativa se sientan valorados y escuchados, lo que a su vez contribuirá al éxito y bienestar de la institución educativa.

- **Etapas del diagnóstico final o validación de la propuesta**

Una vez que se ejecute la guía, a través de las diversas actividades que lo conforman, se busca generar un entorno positivo en la institución. Se fomentará la interacción social mediante eventos sociales y recreativos contribuyendo así a crear una atmósfera más positiva y colaborativa. Las

sesiones regulares de diálogo abierto facilitarán la comunicación y el intercambio de ideas entre el personal. Además, la guía incluye una etapa de evaluación a través de encuestas periódicas, las cuales servirán como referencia para realizar cambios pertinentes y oportunos, y así determinar si la guía está cumpliendo con sus objetivos. Se recopilan datos adicionales y se comparan con los resultados del diagnóstico inicial para determinar si se han logrado mejoras significativas. Posteriormente, se lleva a cabo una validación de la propuesta mediante la retroalimentación de los participantes y la evaluación de los resultados obtenidos.

La validación de la propuesta se realizará antes de ejecutar la guía. La valoración se la efectúa para determinar la viabilidad y pertinencia. Los expertos evalúan los fundamentos teóricos y metodológicos, así como también la configuración de la estructura y la funcionalidad de la propuesta. Finalmente se realizarán una retroalimentación para corregir errores e ir mejorando de manera continua.

Si al finalizar, la propuesta se observa un incremento en la participación en las actividades sociales, culturales, académicas y recreativas, así como una mejora en los indicadores de satisfacción laboral según las encuestas realizadas, esto indicaría que la guía ha logrado con éxito su propósito de fortalecer las relaciones y optimizar el ambiente laboral en la institución.

2.9 Presentación de los resultados del estudio diagnóstico: el análisis, interpretación y discusión de los resultados de la etapa de diagnóstico.

Los siguientes resultados provienen de las encuestas aplicadas a los docentes de la Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt”. El cuestionario utilizado, detallado en el Anexo 1, consta de 13 preguntas basadas en la escala de Likert y una pregunta cerrada de sí y no. El resultado de la entrevista semiestructurada aplicada a la directora de la unidad educativa se encuentran detallados en el Anexo 2, el cual consta de 5 preguntas abiertas que permiten tratar subtemas emergentes. Además, se utilizó el Coeficiente de Alpha de Cronbach para medir la fiabilidad de las encuestas aplicadas al personal docente. Los resultados consolidados de esta medida se encuentran en el Anexo 3. A continuación, se procede a analizar y argumentar cada uno de los resultados de cuestionario, cada uno de las gráficas se encuentra en el Anexo 4:

- 1) El 79% de los docentes perciben que a veces en la institución educativa se promueve frecuentemente una cultura de participación activa. Este dato podría interpretarse como indicativo de una participación limitada lo que puede generar una sensación de exclusión o falta de pertenencia entre algunos docentes, lo que podría afectar su motivación y

- compromiso con la institución. Cuando los docentes no se sienten incluidos en las decisiones y actividades institucionales, su nivel de satisfacción laboral y, en consecuencia, su rendimiento profesional pueden disminuir, lo que sugiere la necesidad de fortalecer estrategias para involucrar a todos los miembros del personal en actividades institucionales.
- 2) El 68% de los docentes indican que han participado raramente en actividades extracurriculares o eventos organizados por la unidad educativa. Sin embargo, se señala que esto podría no reflejar una organización adecuada de los eventos, ya que se espera que todos los docentes participen activamente en tales actividades, ya que son fundamentales para construir una comunidad educativa cohesionada, mejorar las relaciones interpersonales y fomentar un sentido de pertenencia y compromiso entre los docentes.
 - 3) La percepción de que el apoyo y la orientación del gestor educativo se reciben solo a veces por parte del 75% de los docentes sugiere una inconsistencia significativa en el respaldo proporcionado. Aunque una mayoría considerable de docentes ha experimentado algún nivel de apoyo, esta intermitencia puede tener diversas implicaciones para el ambiente de trabajo y la efectividad del personal docente.
 - 4) El 79% de los docentes mencionan que solo a veces el trabajo en equipo ha fomentado aspectos como el compañerismo, la creatividad y la satisfacción laboral. Esta cifra sugiere que, aunque el trabajo en equipo es común, no siempre se percibe como efectivo para promover aspectos positivos en el ambiente laboral. El trabajo en equipo cuando es distribuido de la forma correcta permite se alcanza mayor colaboración, el intercambio de ideas y la resolución conjunta de problemas. Cuando se realiza correctamente, puede mejorar significativamente el compañerismo, la creatividad y la satisfacción laboral, contribuyendo a un ambiente de trabajo más cohesionado y productivo.
 - 5) Respecto a las habilidades sociales, se observa que más del 70% de los docentes se identifica con las habilidades sociales de la comunicación verbal y empatía, el 24% con la escucha activa y un 6% con la resolución de conflictos. La variedad en las habilidades sociales presentes en el personal docente es un punto de partida positivo. La comunicación verbal y la empatía son fundamentales para la interacción diaria, ya que facilitan la transmisión de ideas y la creación de un ambiente de apoyo y comprensión. Sin embargo, la menor identificación con la escucha activa y la resolución de conflictos indica que estos



- aspectos no están igualmente desarrollados, lo cual puede ser una limitante para la efectividad comunicativa y la gestión de relaciones interpersonales.
- 6) El 66% de los docentes considera que sus habilidades sociales son importantes para su éxito académico y bienestar emocional en la institución. Sin embargo, sienten que estas habilidades no están siendo aprovechadas de la mejor forma posible, ya que no son considerados en ciertas actividades y decisiones dentro de la institución. Esto indica que, aunque los docentes perciben sus habilidades sociales como relevantes, también sienten que están limitados en la expresión y aplicación de estas habilidades. Esta subutilización puede llevar a una desmotivación y una sensación de falta de reconocimiento y valor dentro del entorno laboral.
 - 7) El 84% de los docentes afirman que raramente se fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso que promueve la diversidad e igualdad de oportunidades. Este resultado refleja un esfuerzo por parte de la institución en crear un entorno laboral favorable para todos los miembros del personal.
 - 8) De los docentes encuestados el 83% indican que solo a veces su trabajo es valorado y reconocido por parte del directivo. Esto sugiere una posible área de mejora en cuanto al reconocimiento y valoración del trabajo realizado por los docentes, lo que podría impactar positivamente en su motivación y satisfacción laboral.
 - 9) El 83% de los docentes considera que a veces el liderazgo de la autoridad ha tenido un impacto positivo en el clima organizacional. Esta percepción puede indicar una fluctuación en la efectividad del liderazgo institucional, lo que podría requerir una mayor consistencia en las prácticas de liderazgo para mantener un clima organizacional favorable.
 - 10) El 83% de los docentes cree que la comunicación dentro de la institución a veces es efectiva para transmitir información relevante sobre cambios y decisiones administrativas. Este resultado sugiere que, aunque la comunicación es percibida como efectiva en su mayoría, aún existe un margen de mejora para garantizar una comunicación clara y transparente en la institución.
 - 11) El 69% de los encuestados considera que la comunicación en la institución a veces se fomenta un sentido de pertenencia y colaboración entre los miembros del personal. Esto sugiere que la comunicación interna puede ser un factor clave en la construcción de un ambiente laboral positivo y cohesionado.

- 12) El 79% de los docentes manifiesta que a veces la comunicación efectiva y la coordinación entre las diferentes dimensiones y comisiones facilitan un ambiente laboral organizado. Esta percepción destaca la importancia de una comunicación clara y una coordinación efectiva para garantizar un ambiente laboral ordenado y eficiente.
- 13) El 79% de los docentes cree que a veces la estructura organizativa de la institución facilita la colaboración y el trabajo en equipo. Este resultado sugiere que la estructura organizativa puede ser un factor determinante en la capacidad de los docentes para colaborar y trabajar en equipo, destacando la importancia de revisar y mejorar dicha estructura si es necesario.
- 14) El 100% de los docentes considera importante una guía de comunicación para promover un ambiente laboral positivo. Este resultado subraya la importancia de implementar estrategias de comunicación efectivas para mejorar el ambiente laboral en la institución.

A continuación, se presenta un resumen de los hallazgos obtenidos de la entrevista aplicada a la autoridad:

- 1) El personal directivo menciona que se reúne una vez al mes con los coordinadores de las áreas o dimensiones, quienes informan sobre novedades relacionadas con los docentes. Solo en casos de problemáticas específicas con estudiantes de ciertos niveles se convocan reuniones con los docentes respectivos. Hasta la fecha, no se ha requerido la realización de un oficio respaldado por más del 50% de los docentes para convocar una reunión. Las reuniones se lleva a cabo únicamente con los coordinadores, según lo corroborado por la secretaria y el psicólogo.
- 2) En cuanto a la resolución de conflictos entre docentes y directivos, se cuenta con una comisión de mediación independiente, ya que la autoridad no interviene directamente en estas situaciones.
- 3) El personal directivo percibe reclamos por parte de los docentes en relación con las actividades administrativas impuestas, atribuidas a requerimientos de la Dirección Distrital. Se destaca que los docentes disponen de tiempo para la preparación de sus planificaciones y horas de clases, aunque no todos se sienten conformes con las exigencias administrativas.
- 4) Se considera que existe una comunicación efectiva entre los docentes, ya que estos cumplen con sus responsabilidades y se siguen los procesos internos establecidos por la institución. La información sobre procesos, actividades o cambios administrativos se comunica a través

de correo electrónico, comunicados o circulares, dirigidos a las personas responsables de cada dimensión, y cuando es necesario, al personal en general.

- 5) La institución aún no ha implementado un sistema de valoración o reconocimiento de los logros profesionales alcanzados por el personal. Se está considerando esta iniciativa como una sugerencia de los coordinadores y como parte de los estándares de calidad, y se está organizando una comisión para llevar a cabo esta actividad.

Una vez analizadas las respuestas de las encuestas ofrecen una visión detallada de diversos aspectos del ambiente laboral y la cultura organizativa. Estos resultados pueden servir como punto de partida para identificar áreas de mejora y diseñar acciones para fortalecer las relaciones y el bienestar del personal docente. De la entrevista se determina que aunque existen prácticas establecidas en ciertos aspectos de la gestión y comunicación interna, hay áreas de oportunidad identificadas, como la necesidad de establecer un sistema formalizado de supervisión del personal y de implementar mecanismos de reconocimiento de logros profesionales. Tanto el cuestionario de la encuesta como la entrevista fueron validados por un experto (ver Anexo 5). Por ello, los resultados obtenidos y el análisis respectivo constituyen la base para desarrollar estrategias de comunicación efectivas, mejorar las relaciones interpersonales afectadas entre el personal docente y directivo, y generar un ambiente de trabajo adecuado.

2.10 Conclusiones del diagnóstico

- La falta de organización adecuada de los eventos extracurriculares puede desmotivar la participación del personal docente. Aunque la mayoría de los docentes consideran que han participado frecuentemente en actividades, también expresan que los eventos no están organizados de manera adecuada, lo que sugiere la necesidad de mejorar la planificación de dichas actividades para fomentar una mayor implicación del personal docente.
- Aunque los docentes reconocen la importancia de sus habilidades sociales, es fundamental que la institución educativa tome medidas para asegurar que estas habilidades sean plenamente aprovechadas. La inclusión en la toma de decisiones y el reconocimiento de sus contribuciones pueden mejorar significativamente el bienestar emocional de los docentes y el clima organizacional en general.
- Para mejorar las dinámicas de trabajo en equipo dentro del entorno educativo. Se debe trabajar en la formación, estructuración adecuada de equipos, utilizando de manera adecuada las habilidades sociales identificadas para de esta manera fomentar un ambiente



de confianza y de reconocimiento y así posible fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar significativamente el clima organizacional. Esto no solo beneficiará a los docentes en su desarrollo profesional y personal, sino que también tendrá un impacto positivo en la calidad de la educación que se brinda.

- La ausencia de reconocimiento puede afectar la motivación y la satisfacción laboral del personal, ya que no se sienten valorados por sus contribuciones. La implementación de un sistema formal de reconocimiento podría mejorar el ambiente laboral y el compromiso del personal con la institución.
- La supervisión regular del personal puede conducir a una falta de dirección y retroalimentación para el personal, lo que podría afectar negativamente al desempeño y el logro de los objetivos institucionales. Es crucial establecer un sistema formalizado de supervisión para garantizar un seguimiento adecuado del desempeño del personal y brindar el apoyo necesario para su desarrollo profesional.

CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Propuesta

3.1.1 Presentación

La propuesta de la guía de comunicación “Voces Unidas-Reconstruyendo Relaciones” representa un paso significativo hacia la creación de un entorno laboral más saludable y efectivo en la Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt”. La calidad del ambiente laboral y las relaciones interpersonales juegan un papel decisivo en el éxito educativo y el bienestar general de la comunidad. Un ambiente de trabajo sano provoca que los docentes laboren de manera más efectiva y agradable. La colaboración y el apoyo mutuo fomentan un sentido de valor y motivación entre todos los miembros, lo que mejora el aprendizaje de los estudiantes.

Actualmente, se ha identificado áreas de mejora en la comunicación interna, que han afectado la unión y el sentido de pertenencia entre el personal de la institución. Un clima organizacional positivo fomenta la innovación y mejora la productividad, y por ende beneficia a todos quienes forman parte del proceso educativo. La deficiencia en la comunicación, puede llevar a malentendidos y conflictos, generando un sentimiento de división. Abordar estos problemas es esencial para fortalecer la conexión y el sentido de pertenencia dentro de la comunidad educativa. Un ambiente laboral que apoya y reconoce al personal estimula la apertura al intercambio de ideas, enriquece el proceso educativo. La satisfacción y el bienestar del personal educativo se traducen en un mayor compromiso, lo que mejora la calidad de la enseñanza y la experiencia educativa. Mejorar la comunicación y fomentar un clima organizacional positivo son estrategias claves para el bienestar de la comunidad educativa. Estas acciones no solo benefician a los docentes y administrativos, sino que también impactan positivamente en los estudiantes y el futuro de la institución.

La implementación exitosa de esta propuesta traerá beneficios, un ambiente laboral más armonioso y cooperativo. Promoverá la colaboración y comunicación abierta, creando un entorno donde docentes y directivos trabajen juntos como un equipo unido, lo que mejorará las relaciones interpersonales. Los talleres programados permitirán que los docentes adquieran nuevas habilidades, enriqueciendo su práctica educativa y mejorando su interacción con los diferentes grupos sociales, de esta manera se sentirán más motivados y comprometidos con su trabajo, generando un impacto positivo. Un entorno que valora la mejora continua y el desarrollo profesional permitirá que los docentes se sienten empoderados para explorar nuevas ideas y

enfoques en su práctica educativa. Al fomentar un ambiente de apoyo donde todos se sienten seguros para expresar sus ideas e inquietudes, se fomentan una cultura de colaboración y confianza, y de esta forma se garantiza la mejora continua.

3.2 Propósito de la Propuesta

En este apartado se presenta una propuesta basada en los resultados de la investigación, con el propósito de contribuir a la solución de los problemas de las relaciones interpersonales. El objetivo es restaurar las relaciones interpersonales que se han debilitado debido a diversas situaciones administrativas, pedagógicas, entre otras.

A través de estrategias de comunicación efectiva y sostenible, se busca crear un entorno laboral confortable donde se sientan cómodos y motivados para trabajar. La intención es que el personal no solo cumpla con su horario laboral, donde cada miembro se sienta más involucrado y comprometido contribuyendo así en el crecimiento y éxito de la institución.

Dado que los docentes trabajan con el principal recurso, las personas, es crucial que cada día aporten un valor agregado para lograr un ambiente laboral armonioso. Esto, a su vez, contribuirá a cumplir con el objetivo de fortalecer la cultura institucional de paz y tolerancia, conforme al Plan de Convivencia Armónica Institucional delineado en el Código de Convivencia.

La propuesta incluye la reactivación de actividades como charlas y talleres dirigidos a promover el trabajo en equipo, la participación fomentando un ambiente de colaboración, cooperación y responsabilidad compartida. De esta manera, se busca un entorno motivador que se refleje en los estudiantes, quienes son una de parte fundamental de la institución. Además, se implementarán dinámicas interactivas y ejercicios prácticos que permitirán a los docentes, estudiantes y personal administrativo aplicar estos conceptos en su vida cotidiana. Al promover un entorno motivador y positivo, se espera que estos valores se reflejen en los estudiantes. El impacto de estas actividades se extenderá más allá del aula, promoviendo una comunidad escolar más unida y colaborativa. También se planea incluir a los padres de familia y/o representantes de las sesiones informativas y talleres, para que puedan apoyar y reforzar estos valores en el hogar. De esta manera, los principios y normas éticas se conviertan en un objetivo compartido por toda la comunidad educativa, contribuyendo al desarrollo integral y al bienestar de todos sus miembros.



Objetivo General de la Propuesta

Fortalecer las relaciones interpersonales mediante tácticas de comunicación efectiva constante y sostenible para generar un ambiente laboral armonioso donde todos sean escuchados, valorados y reconocidos.

Objetivos Específicos:

- Establecer canales de comunicación internos y externos para asegurar que la información fluya de manera clara, rápida y eficaz entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- Desarrollar reuniones que promuevan el respeto y la inclusión de todas las voces, garantizando que cada integrante se sienta valorado y escuchado.
- Implementar actividades regulares de trabajo colaborativo que refuercen el trabajo en equipo y la cooperación entre docentes y directivos, cumpliendo así con los acuerdos y compromisos del Código de Convivencia.
- Ofrecer programas de capacitación y desarrollo profesional que fortalezcan las habilidades de comunicación, liderazgo, resolución de conflictos y las competencias interpersonales del personal docente.
- Diagnosticar periódicamente el clima organizacional y las relaciones interpersonales para realizar ajustes necesarios en la estrategia de comunicación.

3.3 Fundamentación

Se establece estrategias para asegurar que la información se comunique de manera clara y precisa, reduciendo así malentendidos y conflictos derivados de una comunicación deficiente. Esto se alinea con los principios del Código de Convivencia, que incluyen respetar y entender a todos los miembros de la comunidad. Al fomentar un diálogo respetuoso y comprensible, se contribuye a un ambiente donde se valoran y respetan las diferencias y las identidades culturales, aspectos fundamentales para una convivencia sana.

Además, apoya la observancia de valores éticos integrales al promover una comunicación basada en el respeto y la consideración por los demás, alineándose con los compromisos fomentando una cultura de paz y no violencia. Se enfatiza la importancia de una comunicación asertiva y efectiva en la resolución de conflictos, esencial para prevenir y resolver controversias de manera pacífica. Al promover una comunicación que no juzga y que busca construir confianza, se fortalece la convivencia armónica, creando un entorno seguro y colaborativo. Es decir, no solo mejora la forma en que se transmite la información, sino que también refuerza los principios y valores como el

respeto, la equidad, la solidaridad, la honestidad, la paz, la empatía, la responsabilidad y la inclusión, entre otros, promoviendo un ambiente educativo más agradable.

Un clima organizacional positivo y relaciones interpersonales sólidas contribuyen a un entorno de aprendizaje enriquecedor y productivo. Esta propuesta destaca la importancia de la comunicación, la retroalimentación constructiva y el apoyo mutuo.

3.4 Caracterización de la Propuesta

Se caracteriza por involucrar a todo el personal docente y directivo en el desarrollo de las actividades a realizar. Esta debe adaptarse a las necesidades, situaciones y cambios que puedan surgir durante el proceso. Los cambios son identificados a través del seguimiento continuo, contribuyendo así a la colaboración activa y adaptándose a las exigencias o demandas que requiera la institución educativa. A continuación se detalla las tres características de la propuesta:

- Participativa: Fomenta la colaboración activa, asegura que las estrategias de comunicación sean relevantes y aceptadas por todos, lo cual facilita su implementación y efectividad. Esto significa que cada miembro tiene la oportunidad de expresar sus ideas, opiniones y sugerencias, contribuyendo así a la creación de una guía que refleje las necesidades y expectativas de toda la comunidad educativa. La reciprocidad fomenta un sentido de pertenencia y compromiso, asegurando que las políticas de comunicación sean relevantes, inclusivas y efectivas. Este enfoque también facilita el apoyo y el trabajo en equipo, promoviendo un ambiente de respeto y consideración mutua, donde todas las voces son escuchadas y valoradas.
- Flexible: Cada grupo puede tener necesidades y dinámicas distintas, por lo que las estrategias de comunicación deben ser ajustables para ser efectivas en cada caso particular. Esto permite que sea notable y útil en diversas situaciones, desde la interacción diaria hasta eventos extraordinarios. Además, la flexibilidad facilita la inclusión de nuevas herramientas y tecnologías que pueden mejorar la efectividad de la comunicación, asegurando que la institución pueda responder adecuadamente a las necesidades que presenta la comunidad educativa en todo momento.
- Evaluativa: Se efectuará revisiones periódicas para medir su incidencia y efectividad. A través de evaluaciones regulares, se pueden identificar áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios para asegurar que siga siendo útil. Las evaluaciones no solo guían a la mejora continua, sino que también proporcionan valiosos aprendizajes que pueden aplicarse a otros

aspectos de la gestión institucional. De esta manera, se promueve un ciclo constante de reflexión, ajuste y mejora, garantizando que se perfeccione progresivamente para alcanzar mayores niveles de confianza.

3.5 Ideas Básicas/Claves/Rectoras

Estos principios garantizarán que la comunicación no solo sea efectiva, sino también relevante, y servirán como pilar en el desarrollo del trabajo en equipo. Esto asegurará que se aborden todos los aspectos necesarios para mejorar la interacción entre el personal directivo y los docentes, así como la atmósfera dentro de la organización. A continuación, se detallan los aspectos esenciales:

- **Objetivos claros:** Detallar los propósitos específicos que se desean alcanzar en cada una de las actividades, definiendo normas y procedimientos para mejorar la comunicación interna y externa, así como para fortalecer el trabajo en equipo, la motivación y el compromiso del personal. Se deben implementar mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan monitorear el progreso de los mismos, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario. Alineando los esfuerzos de todos los involucrados, asegurando que cada actividad contribuya de manera significativa al desarrollo profesional y personal del personal, así como al bienestar general de la comunidad educativa.
- **Escucha activa:** Valorar las opiniones, sugerencias e inquietudes del personal, garantizando que se consideren en la toma de decisiones para mejorar o alcanzar los objetivos institucionales. Es fundamental que los mensajes sean claros y pertinentes, y que estén centrados en las necesidades y expectativas del personal.
- **Transparencia:** Promover una comunicación clara y honesta es esencial para generar confianza entre los miembros de la comunidad educativa. Ayudando a evitar malentendidos y fomentando un ambiente de confianza y seguridad. Es fundamental para construir y mantener relaciones basadas en la confianza, el respeto y la participación activa, lo que en última instancia contribuye al éxito y bienestar de toda la comunidad educativa.
- **Colaboración:** Fomentar el trabajo en equipo y la cooperación creando un ambiente donde todos se sientan valorados y apoyados. Mejorando la eficiencia y la creatividad al aprovechar las diversas habilidades y perspectivas de los miembros del equipo.
- **Empatía:** Desarrollar una cultura de apoyo y comprensión mutua es clave para fortalecer las relaciones interpersonales. Permitiendo que los individuos se sientan comprendidos y respetados, lo cual mejora el clima organizacional y reduce conflictos. En un entorno

empático, los docentes y directivos pueden abordar mejor las necesidades emocionales y académicas de los estudiantes, proporcionando un apoyo más personalizado y efectivo. Los estudiantes, a su vez, se sienten más seguros y motivados, lo que mejora su bienestar y rendimiento académico.

- Retroalimentación: Permite que los individuos y equipos puedan ajustar sus prácticas y comportamientos para lograr mejores resultados. Siendo crucial para mejorar la comunicación y el desempeño dentro de una organización. Proporciona una base para el crecimiento y la mejora constante, al tiempo que fomenta una cultura de respeto, colaboración y aprendizaje.

3.6 Estructura y dinámica de sus componentes (según el tipo de propuesta)

El objetivo se centra en proporcionar herramientas y estrategias efectivas para mejorar las relaciones interpersonales y fortalecer el clima organizacional en la institución educativa, a través de una comunicación clara, respetuosa y constructiva para fomentar un ambiente de colaboración y confianza entre todos los miembros de la comunidad educativa. Al seguir las recomendaciones se busca crear un entorno donde cada individuo se sienta valorado y escuchado, lo cual es esencial para el éxito y el bienestar colectivo.

Se llevarán a cabo siete actividades, las cuales están detalladas en el Diagrama de Gantt (ver Anexo 6). A continuación, se presentan las actividades:

- Acuerdos y compromisos en acción: Esta actividad tiene como objetivo que los docentes fortalezcan el ámbito “Respeto entre todos los actores de la comunidad educativa” que se encuentran enmarcados en el Código de Convivencia, con la finalidad de mantener relaciones sociales de respeto entre toda la comunidad.
- Voces en conjunto: Esta actividad permitirá realizar sesiones regulares de diálogo abierto, donde el personal docente y directivo pueda expresar sus preocupaciones, sugerencias y opiniones en un ambiente de confianza y respeto. Para su correcto funcionamiento se establecerá un protocolo de comunicación que garantice que todas las voces sean escuchadas y que se tomen en cuenta las ideas para la toma de decisiones.
- Grupos multidisciplinarios: En esta actividad se establecerá grupos de trabajo multidisciplinarios que incluyan tanto a docentes y al directivo para abordar temas específicos relacionados con la mejora del proceso educativo y el clima laboral. Estos

grupos trabajarán en proyectos concretos que promuevan la colaboración y el intercambio de ideas entre diferentes áreas de la institución.

- Canal de comunicación interna: Apertura de un foro en línea o una plataforma de mensajería, donde se pueda compartir información relevante, recursos educativos y experiencias de manera rápida y efectiva. Su propósito primordial es fomentar la participación activa en este canal y asegurarse de que sea un espacio inclusivo y respetuoso.
- Eventos sociales y recreativos: En esta actividad se organizarán los reconocimientos de cumpleaños del personal, eventos sociales y recreativos, detallados a continuación:
 - Reconocimiento de cumpleaños del personal: Colocar una tarjeta y globos en el puesto de trabajo, si la fecha coincide con un fin de semana o feriado, se debe colocar un día antes de que se suscite la eventualidad, y si es por otras razones como suspensión de actividades presenciales por virtuales, este reconocimiento se lo realizará de forma virtual.
 - Organización de eventos sociales como día de la madre, día del padre, navidad y fin de año y día de la amistad, se organizará actividades dentro o fuera de la institución, fuera de la jornada de trabajo en los meses correspondientes. Los eventos estarán diseñados para fomentar un sentido de comunidad y camaradería entre el personal docente, estudiantes y sus familias. Además, se buscará incluir dinámicas que promuevan la participación activa de todos los miembros de la comunidad escolar, creando un ambiente festivo y de integración. Las actividades pueden incluir desde convivencias, intercambios de regalos, concursos, presentaciones artísticas, hasta actividades recreativas al aire libre, siempre con el objetivo de fortalecer los lazos de amistad y colaboración dentro de la institución.
 - Organización actividades recreativas, se realizarán al inicio, intermedio y al finalizar el año escolar, estas actividades comprenderá desde el desayuno y un lunch en la tarde, se incluirá actividades deportivas, caminatas, piscinas entre otras, las mismas que se realizarán fuera de la institución.

Estos eventos fomentarán la integración y el compañerismo entre el personal docente y directivo, es decir proporcionarán oportunidades informales para fortalecer las relaciones interpersonales fuera del entorno laboral, jugando un papel importante en la construcción de las relaciones, fomentando el bienestar y actividades culturales para el disfrute del personal docente.

- **Docente en armonía:** Esta actividad se centra en la formación y/o capacitación continua a través de talleres enfocados en habilidades de comunicación asertiva, trabajo en equipo, formación del liderazgo, aprendizaje colaborativo y destrezas del pensamiento. Fomentando la participación activa y el intercambio de conocimientos entre los educadores; y el desarrollo de destrezas del pensamiento, esenciales para la resolución de problemas y la toma de decisiones informadas. Estos talleres no solo buscan mejorar las competencias profesionales de los docentes, sino también contribuir a un ambiente de trabajo más armonioso y productivo dentro de la institución educativa.
- **Monitoreo constante:** Se realizarán evaluaciones periódicas, es decir al finalizar cada una de las actividades, se llevarán encuestas online con el objetivo de medir la incidencia de las actividades que se están ejecutando para fortalecer las relaciones interpersonales. Los resultados obtenidos serán analizados para identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios. Este proceso permitirá implementar mejoras continuas en las actividades de comunicación y garantizar que estas cumplan con los objetivos propuestos.

3.7 Exigencias/ requisitos / condiciones/ criterios que debe cumplir de acuerdo a su naturaleza y alcance.

Incluye actividades indispensables para alcanzar el objetivo de mejorar las relaciones entre el personal directivo y docente. Es fundamental que los educadores sientan que sus opiniones, criterios y aportes en reuniones y actividades sean tomados en consideración para el mejoramiento continuo. Establecer estos vínculos que contribuyen a crear un ambiente laboral adecuado, donde todos los miembros de la comunidad educativa se sientan parte de la institución y estén comprometidos con los objetivos institucionales.

Contemplara las siguientes actividades: reuniones de comunicación abierta, talleres y/o capacitaciones enfocadas en el desarrollo profesional, espacios de reconocimiento y valoración, evaluaciones periódicas las misma que permitirán tener una visión de mejoramiento continuo.

Las exigencias incluyen:

- Debe ser fácil de entender y aplicar por los docentes y directivos de la institución educativa.
- El contenido debe estar alineado con los objetivos específicos de mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional.
- Incluye formatos accesibles, con versiones digitales e impresas.

Se debe cumplir de manera efectiva con los siguientes requisitos.

- Involucrar a todos al personal docente y directivo en la ejecución de las actividades.
 - Proveer de recursos para que puedan aplicar las actividades establecidas en la guía.
 - Contar con los recursos necesarios para la implementación de las actividades y estrategias.
- Las condiciones son los factores contextuales que deben considerarse para asegurar que sea adecuada y aplicable. Incluyen:
- Estar en conformidad con lo establecido en el Código de Convivencia.
 - La institución debe contar con los equipos, materiales y el recurso humano necesarios para la ejecución de cada una de las actividades propuestas.

Los criterios considerados para evaluar el cumplimiento y efectividad de la guía, incluyen:

- Claridad y simplicidad: Lenguaje sencillo y estructura organizada de cada una de las actividades
- Relevancia y pertinencia: Alineación con los objetivos y adaptación al contexto.
- Participación y colaboración: Inclusión de la comunidad y fomento de la cooperación.
- Retroalimentación y mejora continua: Recogida de feedback y ajustes constantes.
- Sostenibilidad: Viabilidad a largo plazo y capacitación continua.
- Cultura y valores Institucionales: Promoción de valores y ambiente inclusivo.
- Responsabilidad y Compromiso: Asignación de roles y compromiso por parte de la autoridad.

3.8 Demostraciones, ejemplos

1. Ingreso a la plataforma

En el navegador, digite la dirección de la página web <https://sites.google.com/view/guia-de-comunicacion-eb-jlh/inicio> (para acceder a la misma debe tener registrado un correo electrónico en Gmail).

2. Visión general de la plataforma

Una vez abierta la página web se desplegará la ventana de acceso a la plataforma:

- Inicio
- Acuerdos y compromisos en acción
- Voces en conjunto
- Equipos multidisciplinares
- Canal de comunicación

- Eventos sociales y recreativos
- Docentes en armonía
- Monitoreo constante



Módulo Inicio

Al seleccionar este módulo podrá visualizar:

- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Video motivacional
- Diagrama de Gantt

Módulo Acuerdos y Compromisos en Acción

En esta pestaña muestra la información un video explicativo sobre la convivencia. Presenta las fechas y agendas que se distribuirán durante el año lectivo

- Juntos por la convivencia
- Pacto docente
- Cumplimiento docente

Módulo Voces en Conjunto

En esta pestaña muestra un cortometraje titulado "Cuestión de actitud" y un cronograma con las agendas de cinco sesiones de diálogo abierto, que se llevarán a cabo durante el año lectivo.



Módulo Equipos Multidisciplinarios

En este módulo incluye cinco actividades que fomentarán el aprendizaje cooperativo y el trabajo en equipo, a continuación se detalla los meses y las actividades a desarrollarse:

- Junio: Torre Multidisciplinaria
- Agosto: Carrera de Rompecabezas
- Octubre: Laberinto del Conocimiento
- Diciembre: Estafeta de Conceptos
- Febrero: El Globo

Módulo Canal de Comunicación Interna

En esta pestaña se podrá encontrar las notificaciones correspondientes a las circulares, el acceso al correo institucional y los comunicados que se generarán durante el año lectivo.

Módulo Eventos Sociales y Recreativos

En este módulo visualizará un video titulado "Actividades, excursiones, direccióname". También se detallan las fechas y agendas de tres actividades recreativas que se realizarán al inicio del año, a medio año y al finalizar el año escolar. Además, contienen eventos sociales como Navidad, Fin de Año, San Valentín, Día de la Madre y Día del Padre.

Módulo Docentes en Armonía

En esta pestaña se mostrará toda la información correspondiente a los talleres desarrollo profesional, como material de apoyo, videos, audios de los talleres que se realizarán con las siguientes temáticas:

- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Aprendizaje Cooperativo
- Comunicación Asertiva
- Destrezas del Pensamiento

Módulo Monitoreo Constante

En esta pestaña encontrará un video explicativo referente a ¿qué es una evaluación?. Los enlaces para acceder a cada una de las evaluaciones serán habilitadas una vez que haya concluido la actividad o taller. En estas evaluaciones cualitativas y se calificará con una escala de Likert (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Neutral, De acuerdo y Totalmente de acuerdo), la misma que permitirá realizar mejoras continuas para las actividades siguientes.

3.9 Formas de aplicación, implementación y evaluación. Recursos y beneficiarios

Para aplicar las estrategias de comunicación de manera efectiva, se pueden utilizar diversas técnicas y enfoques que aseguren una ejecución adecuada y el logro de los objetivos organizacionales. Aquí se detallan las 7 estrategias a desarrollarse:

1. Acuerdos y compromisos en acción: Anexo 7

Objetivo: Analizar el contenido del Código de Convivencia con el personal docente, asegurando su comprensión.

Metodología

Planificación:

- Determinar fechas y los lugares adecuados para la sesión, asegurando que todos los docentes puedan asistir.
- Enviar invitaciones a todos los participantes con suficiente antelación, proporcionando detalles sobre el objetivo y la agenda.
- Preparación del documento:
- Enviar el documento a los participantes antes de la jornada de socialización para que tengan tiempo de revisarlo.
- Preparar materiales de apoyo, como presentaciones en PowerPoint y folletos

Estructura de la jornada:

- Bienvenida: Iniciar la sesión con una bienvenida por parte del equipo directivo, explicando el propósito de la actividad y la importancia del documento.
- Presentación del documento: Realizar una presentación detallada del archivo, destacando sus principales secciones y objetivos. Utilizar presentaciones visuales para facilitar la comprensión.
- Sesión de preguntas y respuestas: Abrir un espacio para que los participantes hagan preguntas y expresen sus comentarios y preocupaciones.
- Dinámica de grupos de trabajo: Dividir a los participantes en grupos pequeños para discutir secciones específicas, recoger sugerencias y opiniones.
- Plenaria y conclusiones: Los grupos en una sesión plenaria presentan las conclusiones y recomendaciones de cada grupo. Discutir las sugerencias y decidir sobre posibles ajustes.

Evaluación:

Se realizará una evaluación de la jornada con el objetivo de recopilar información para hacer ajustes y mejoras en futuras sesiones, asegurando que sean más efectivas y satisfactorias.

2. Voces en conjunto: Anexo 8

Objetivo: Compartir ideas, preocupaciones y sugerencias con el fin de mejorar el ambiente laboral y fortalecer las relaciones interpersonales.

Metodología

Planificación:

- Determinar fechas y los lugares adecuados un espacio amplio y privado donde los participantes se sientan seguros para hablar.
- Materiales: Preparar los materiales necesarios como pizarras, marcadores, hojas, proyectores y cualquier otro recurso de apoyo.
- Enviar invitaciones a todos los participantes con suficiente antelación, proporcionando detalles sobre el objetivo y la agenda de la jornada.

Ejecución

- Bienvenida: Comenzar con una bienvenida cálida por parte del facilitador. Explicar brevemente los objetivos de la sesión y las reglas básicas para asegurar una comunicación respetuosa y constructiva.
- Presentación de la agenda: Detallar los temas a tratar y el formato de la sesión.
- Dinámicas de introducción: Realizar una dinámica para romper el hielo para que los participantes se sientan cómodos y comiencen a interactuar.
- Diálogo Abierto: Se apertura una ronda inicial de opiniones en la que los participantes tienen la oportunidad de expresar sus pensamientos iniciales sobre los temas a tratar.
- Preguntas y respuestas: Establecer momentos específicos donde los participantes puedan hacer preguntas y recibir respuestas claras.

Los facilitadores deben practicar la escucha activa, parafraseando y resumiendo las contribuciones de los participantes, para lo cual es fundamental visualizar las ideas y puntos discutidos en pizarras o diagramas para mantener la claridad y el enfoque.

- Para el cierre de la sesión se realizará un resumen de los puntos discutidos y cualquier acuerdo o plan de acción surgido de la sesión.



Evaluación

Redactar un informe de la sesión, incluyendo los temas discutidos, las conclusiones y los acuerdos alcanzados. Este informe debe ser distribuido a todos los participantes.

Se realizará una evaluación para recopilar información hacer ajustes y mejoras en futuras sesiones, asegurando que sean más efectivas y satisfactorias.

3. Equipos multidisciplinarios: Anexo 9

Objetivo: Colaborar en las diferentes áreas y disciplinas dentro de la institución educativa, mejorar las relaciones interpersonales y crear un clima organizacional positivo.

Metodología

Planificación:

- Establecer claramente los objetivos específicos de los grupos de trabajo, tales como mejorar la comunicación interna, resolver problemas específicos, innovar en prácticas educativas, o desarrollar nuevas iniciativas.
- Identificar y seleccionar a los miembros de los grupos de trabajo de diversas disciplinas y áreas dentro de la institución.
- Definir fechas y lugares adecuados, es decir que los espacios sean cómodos y propicios para el trabajo colaborativo.
- Organizar los recursos necesarios.
- Informar a todos los participantes sobre los objetivos, el propósito y la estructura de los grupos de trabajo. Enviar una agenda preliminar antes de la primera reunión.
- Formación y dinámica del Grupo
 - ✓ Bienvenida y presentación: Explicar los objetivos de los grupos de trabajo y la importancia de la colaboración multidisciplinaria.
 - ✓ Dinámica de Romper el hielo (Ice-Breaker): Realizar una actividad de rompehielos para que los miembros se conozcan y se sientan cómodos trabajando juntos.
 - ✓ Definir y acordar las reglas de participación y comportamiento dentro del grupo, asegurando respeto y colaboración.
 - ✓ Asignar roles específicos (líder, facilitador, secretario, etc.) para asegurar que las reuniones sean productivas y organizadas.



Evaluación:

Realizar encuestas de satisfacción para evaluar la efectividad del grupo de trabajo y el impacto en las relaciones interpersonales y el clima organizacional.

4. Canal de comunicación interna:

Objetivo: Crear y establecer un canal interno de comunicación efectivo que facilite el flujo de información, mejore la transparencia y fortalezca las relaciones interpersonales dentro de la institución educativa.

Metodología

Planificación:

Apertura de un blog o una plataforma de mensajería, donde el personal docente y directivo pueda compartir información relevante, recursos educativos y experiencias de manera rápida y efectiva.

Evaluación:

Realiza encuestas de satisfacción para evaluar si las circulares, comunicados y otros documentos si están siendo cargados en la plataforma Google Sites en las fechas correspondientes.

5. Eventos sociales y recreativos: Anexo 10

Eventos sociales.

Objetivo: Generar un entorno donde los actores de la institución se sienta valorado y apreciado.

Metodología

Planificación:

- En reunión general con los docentes y el directivo, se elegirá a un grupo de personas responsables de organizar las celebraciones.
- Celebración de cumpleaños del personal, la comisión responsable en coordinación con la directora realizarán la recopilación de información (Fechas de nacimiento de todo el personal).
- Colocaran una tarjeta y globos en el puesto de trabajo, si la fecha coincide con un fin de semana o feriado, se debe colocar un día antes de la fecha del cumpleaños/a, este reconocimiento se lo realizará de forma virtual en la plataforma Google Sites.
- La organización de los eventos sociales como el Día de la madre, Día del padre, Navidad y fin de año, Año Nuevo y Día de San Valentín, en consenso con el personal elegirán el lugar para la realización del evento y el financiamiento corre a cargo de cada uno del personal.

Actividades recreativas:

Objetivo: Mejorar la comunicación, fomentar el trabajo en equipo, reducir el estrés con la finalidad de que el ambiente laboral sea más armonioso y por ende productivo.

Metodología

Planificación:

- Participantes: Personal directivo, administrativos y docentes
- Cronograma, se establecerá una fecha y horario para no intervenir con las actividades escolares.
- Se seleccionará tres actividades recreativas, las mismas que se detallan a continuación:
 - ✓ Presentaciones de talentos, esta actividad de forma individual o grupal. Se lo realizará al inicio del año escolar.
 - ✓ Jornadas deportivas, se realizará un torneo de indoor fútbol, esta actividad se lo cumplirá con la participación de los padres de familia. Se lo realizará a medio año escolar.
 - ✓ Talleres de construcción de equipos (Team Building), este tipo de actividad promueven la cooperación y la resolución de problemas en equipo. Se lo realizará a fin del año escolar.
- La elección del lugar para realizarse las actividades se lo realizará en consenso con el personal docente, con la finalidad de que no sientan una imposición y no se sientan a gusto en la ejecución de cada una de las actividades recreativas o sociales.

Ejecución:

- Desarrollo del evento: En la ejecución de cada una de las actividades se agregará actividades lúdicas y creativas que hagan las actividades atractivas y divertidas. También se realizará los reconocimientos con la entrega de pequeños premios para motivar la participación.
- La dimensión responsable deberá asegurarse de que todo el personal participe de las actividades, y así se fomentará la participación activa de todos los asistentes.
- La dimensión realizará una evaluación en tiempo real, con la finalidad de observar y tomar nota de la participación y el ambiente durante la realización del evento para realizar ajustes inmediatos si es necesario.



Evaluación:

Recolectar opiniones y comentarios de los participantes sobre el evento a través de encuestas (online). Con una vez que se tenga los resultados se podrá identificar las áreas donde se debe mejorar y a su vez los aspectos positivos que pueden ser consideradas para otras actividades.

6. Docentes en armonía: Anexo 11

Los talleres y/o capacitaciones se llevarán a cabo en el marco de actividades dinámicas y lúdicas, siguiendo el siguiente esquema:

Objetivo: Mejorar las competencias sociales y pedagógicas, incorporando nuevas metodologías, y fomentar la innovación educativa.

Metodología

Planificación:

- Seleccionar los temas y contenidos que serán abordados en la formación
- Identificar y preparar los recursos necesarios, como materiales didácticos, equipos tecnológicos y espacios físicos

Ejecución:

- Modalidad de la formación: Presencial
- Sesiones de trabajo: 6 horas con 30 minutos
- Esquema de cada sesión:
 - ✓ Introducción del nombre, propósito y relevancia del taller
 - ✓ Explicación de los materiales y su utilización en el taller
 - ✓ Descripción de la tarea a llevar a cabo
 - ✓ Comentarios sobre el progreso del taller

7. Monitoreo constante

Se realizarán evaluaciones periódicas al finalizar cada actividad se llevarán a cabo encuestas online con el objetivo de medir la incidencia que tuvieron las actividades. Los resultados obtenidos serán analizados para identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios. Este proceso permitirá implementar mejoras continuas en las actividades de comunicación y garantizar que estas cumplan con los objetivos propuestos.

Recursos

- Humanos: Personal necesario para llevar a cabo las actividades de la guía, incluyendo facilitadores, formadores, coordinadores y apoyo administrativo.



- Materiales: Materiales didácticos, equipos tecnológicos, espacios físicos y cualquier otro recurso tangible necesario para implementar las estrategias de comunicación.

Beneficiarios

- Estudiantes: Se beneficiarán de un ambiente escolar más positivo y de relaciones interpersonales mejoradas.
- Docentes y personal directivo: Mejorarán sus habilidades de comunicación y trabajarán en un entorno más armonioso y colaborativo.
- Padres y comunidad: Visualizaran una mejora en la calidad de la educación y en la interacción con la escuela, lo que puede traducirse en una mayor participación y apoyo a las actividades escolares.

3.10 Validación de la Propuesta

3.10.1 Descripción clara de cómo se realizó el proceso de validación

Para la validación de la propuesta se utilizó el método Delphi, el mismo que consiste en tener opiniones de expertos. Este grupo de expertos se enfocaron en evaluar la viabilidad y la pertinencia de la guía, para mejorar el clima laboral en la Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt” y comprobar la validez de los procedimientos metodológicos para su aplicación práctica.

Para llevar a cabo la validación, se seleccionó inicialmente a 10 posibles expertos. Se utilizó un instrumento que incluía preguntas relacionadas con su nivel de experiencia profesional y la profundidad de sus conocimientos sobre el fortalecimiento de relaciones interpersonales y la mejora del clima organizacional. Tras este proceso de evaluación, se seleccionaron a cinco expertos, cuyo promedio del coeficiente de competencia (K) fue de 0.87, indicando un alto nivel de competencia.

A los cinco expertos seleccionados se les entregó una guía y un cuestionario para que hicieran una valoración a cada uno de los indicadores que componen las dimensiones. La valoración fue de forma cualitativamente tomando en consideración su grado de pertinencia y experticia. La validación fue de forma online, se utilizó una escala de valoración que incluía las opciones: Muy Adecuado (MA), Bastante Adecuado (BA), Adecuado (A), Poco Adecuado (PA) e Inadecuado (I). El cuestionario a ser sometido al juicio de los expertos se elaboró mediante tres dimensiones cada una con sus respectivos indicadores que se describen a continuación.

- Dimensión I Concepción teórico – metodológica

1. Utilidad de las premisas teóricas y su potencial en correspondencia con las exigencias y el estado actual del objeto de investigación.
 2. Potencial de orientación de las directrices y parámetros que rigen en la Guía de Comunicación.
 3. Nivel de precisión de los objetivos declarados.
 4. Claridad en el contenido y su potencial explicativo.
 5. Contribución crítica en relación con el perfeccionamiento.
- Dimensión II Fundamentos teóricos – metodológicos que sustentan la Guía de Comunicación
 1. Riqueza y pertinencia de los fundamentos teóricos – metodológicos en correspondencia con las exigencias del problema de investigación.
 2. Rigor en la construcción teórica en correspondencia con la naturaleza del objeto de investigación.
 3. Nivel de articulación, coherencia y concreción de las bases teóricas y metodológicas que sustentan la guía.
 4. Adecuación de los fundamentos teóricos y metodológicos al potencial de aplicación práctica propuesto.
 5. Novedad de la contribución que genera la configuración propuesto y su capacidad para modificar la naturaleza del problema de investigación.
 - Dimensión III Configuración estructural y funcional la Guía de Comunicación
 1. Nivel de coherencia, síntesis y claridad en la representación de los componentes de la guía.
 2. Potencial de integración en la estructura representacional.
 3. Adecuación de la jerarquía de relaciones entre los componentes.
 4. Expresión y coherencia en las relaciones de coordinación y subordinación entre los componentes.
 5. Articulación entre los objetivos, dimensiones y funcionalidad de los rasgos que particularizan y los actores educativos que intervienen en el proceso de la implementación.

Las tres dimensiones presentadas para la valoración fueron evaluadas por los expertos como "Muy Adecuadas". Esta concordancia en las evaluaciones indica que la guía es sólida tanto en su concepción teórica como en su estructura y funcionalidad, asegurando su relevancia y alta calidad. La validación por expertos garantiza que la guía cumple con los objetivos propuestos, para lograr

el fortalecimiento de las relaciones personales entre el personal docente y directivo, y mejorar el clima organizacional.

3.10.2 Instrumentos para validación según la o las alternativas seleccionadas

El instrumento utilizado para la valoración de la propuesta fue el método Delphi. Según López (2018), lo define como un método para la obtención de información a través de un cuestionario o panel basado en los conocimientos y habilidades de los expertos. Mediante este instrumento, se selecciona un grupo de expertos que aporten y guíen en torno a una problemática de investigación. Estos expertos pueden conocerse o mantener el anonimato; la finalidad de este método es alcanzar un consenso entre ellos.

Con este método, se evaluó la propuesta mediante la opinión y el juicio de personas con conocimientos y experiencia como directivos de instituciones educativas, quienes han trabajado constantemente en mantener un clima de trabajo adecuado, donde sus colaboradores se sienten a gusto trabajando en la misma. Para esta propuesta en particular, los expertos tienen conocimientos y experiencia en la gestión educativa y en trabajar con un grupo de personas a su cargo, ya sea en instituciones educativas públicas o privadas a nivel de bachillerato. Estos expertos revisan, evalúan y validan la propuesta.

El método de validación por expertos se emplea para garantizar que el contenido sea relevante y de alta calidad, apoyándose en las mejores estrategias y el conocimiento más actualizado. De esta manera, se asegura que la guía de comunicación cumpla con los objetivos establecidos, es decir, fortalecer las relaciones interpersonales entre los docentes y el directivo, y mejorar el clima organizacional. Además, los expertos proporcionan retroalimentación detallada, identificando fortalezas y áreas de mejora en la propuesta. Esto incluye evaluar la claridad y efectividad de las estrategias de comunicación propuestas, la viabilidad de su implementación, y el impacto potencial en la mejora de las relaciones interpersonales y el clima organizacional. La validación por expertos asegura que la guía de comunicación esté alineada con las mejores prácticas y sea adecuada para el contexto educativo en el que se implementará.

La validación se la realizo mediante dos fases, las mismas que se detallan a continuación:

- **Primera fase:** Selección de posibles expertos.

La selección de expertos se llevó a cabo en dos etapas. En la primera etapa, se eligió a un grupo de 10 posibles expertos, todos son autoridades en instituciones educativas fiscales y particulares Estos expertos poseen conocimientos en gestión, liderazgo, supervisión, administración y gerencia

relacionados con el campo de la educación y experiencia de un clima organizacional adecuado para el personal docente.

N°	Perfil Académico de los Posibles Expertos	Cantidad
1	Magister en Gestión Educativa	2
2	Magister en Educación Mención en Innovación y Liderazgo Educativo	2
3	Magister en Planificación Evaluación y Acreditación de la Educación Superior	1
4	Doctora en Ciencias de la Educación Especialización Administración y Supervisión Educativa	1
5	Magister en Docencia Universitaria y Administración Educativa	2
6	Magister en Docencia y Gerencia en Educación Superior	2
TOTAL		10

Con relación a los años de experiencia, estos expertos han ejercido funciones tanto como autoridades como docentes hasta el nivel de bachillerato. Esta experiencia dual les permite entender ambas perspectivas y asegurar que su juicio y valoración sean los más oportunos para este proceso.

N°	Años de experiencia de los posibles expertos	Cantidad
1	5 a 9 años	1
2	10 a 14 años	4
3	15 a 20 años	3
4	21 años en adelante	2
TOTAL		10

A este grupo se le envió el cuestionario correspondiente a su autoevaluación de nivel de experticia (Ver anexo 12), con el cual pudo calcularse el coeficiente **K**, que determina la competencia de un experto. Para el cálculo de K, se aplicó la fórmula:

$$K = \frac{1}{2} (k_c + k_a)$$

Donde:

K_c, es el coeficiente de conocimiento del experto sobre el tema en consulta, el cual se calcula a partir de la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10. En este caso el cero indica

que la persona no posee absolutamente ningún conocimiento de la problemática en estudio, mientras que el 10 expresa pleno conocimiento.

Ka, es el coeficiente de preparación de cada experto, sobre la base de nivel de preparación, producido como resultado de diversas fuentes, acciones, experiencia o estudios, de cada experto.

El coeficiente de competencia (**K**) se interpreta con base en el siguiente código:

Si $0,8 \leq K < 1,0$ el coeficiente de competencia es Alto.

Si $0,5 \leq K < 0,8$ el coeficiente de competencia es Medio.

Si $K < 0,5$ el coeficiente de competencia es Bajo.

El resultado consolidado sobre el coeficiente de competencia **K** de los 10 posibles expertos (ver Anexo 13).

El promedio de **K** para los cinco expertos fue de **0.87** que es considerado un alto índice de competencia de los expertos seleccionados detallados en el Anexo 14. Esto permitió seleccionar a los expertos con mayor nivel de conocimiento sobre la materia que se aborda. Para la segunda parte de aplicación del método Delphi se excluyeron los expertos que obtuvieron un índice de competencia menor de 0,80 ya que es considerado medio.

- **Segunda fase:** Validación de elementos de la propuesta.

Se seleccionó cinco expertos los mismos que fueron los responsables de emitir los criterios de validación sobre la pertinencia y factibilidad de la guía, para la cual se elaboró un instructivo de orientación y un cuestionario de los aspectos más importantes (Ver anexo 15). Se estableció una tabla resumen de las diferentes ponderaciones proporcionadas a los expertos, asignando una valoración a las respuestas según el criterio:

Tabla 8

Criterio de valoración

Valoración nominal	Asignación ordinal
Muy adecuado	5
Bastante adecuado	4
Adecuado	3
Poco adecuado	2
Inadecuado	1

Fuente. Elaborado por las autoras (2024)

3.10.3 Resultados de la validación

Como resultado de la aplicación de este instrumento, encontramos los resultados de los indicadores generales para evaluar la viabilidad y la pertinencia en la Dimensión I (Concepción teórico – metodológica) (Ver anexo 16), la Dimensión II (Fundamentos teóricos – metodológicos que

sustentan la Propuesta) (Ver anexo 17) y la Dimensión III (Configuración estructural y funcional de la Propuesta) (Ver anexo 18).

Para la interpretación de los resultados se lo realizó de forma cuantitativa, los niveles de frecuencias expresados por los expertos en sus evaluaciones evidencian el nivel de pertinencia y viabilidad de la guía. De manera favorable dentro de los aspectos evaluados por los expertos están la pertinencia de la conceptualización y de los fundamentos teóricos y metodológicos, y la configuración estructural y funcional. Es decir que consideran la importancia de la aplicación práctica y el carácter novedoso de la guía. Todos los expertos reconocen el carácter pertinente de contribuir para mejorar la comunicación. Sus criterios y valoraciones están a favor de que se ejecute la guía de comunicación y también sugieren que se adecuen a las necesidades reales de la institución educativa, superando las concepciones y enfoques tradicionales.

Las valoraciones hechas por los expertos en la Dimensión I alcanzan el 100% de acuerdo al criterio de valoración de "muy adecuado". Estos resultados destacan la importancia de valorar la utilidad de las premisas teóricas utilizadas en esta investigación, el nivel de precisión de los objetivos planteados y la claridad del contenido de la guía y su capacidad para explicar los conceptos. En la Dimensión II, alcanza un 100% con una valoración nominal de "muy adecuado", lo que subraya que las fundamentaciones teóricas están en función de la naturaleza del objeto de estudio; existe coherencia y claridad en la articulación de las bases teóricas y metodológicas, y la aplicación de la guía tendrá una práctica efectiva que influirá en la comprensión y abordaje del problema investigado. Finalmente, en la Dimensión III, obtiene un resultado del 100% de "muy adecuado". Estas valoraciones indican que la guía presenta coherencia y claridad en la presentación de sus componentes y que existe relación y coordinación entre ellos. En conclusión, reconocen que los objetivos, dimensiones y funciones se encuentran articuladas y que involucran a los actores educativos en su ejecución. El diagnóstico y la caracterización de las necesidades de una comunicación eficaz y asertiva sugieren la implementación de la guía de comunicación que busca sensibilizar a los actores educativos y evaluar su incidencia de forma práctica (Ver anexo 19).

Fortalecer las relaciones interpersonales no solo favorecerá a mejorar del clima organizacional, sino que también fomenta un ambiente de trabajo en equipo más colaborativo y productivo. La guía de comunicación permitirá al directivo y a los docentes tomar decisiones acertadas que permitan alcanzar los objetivos institucionales.

Los resultados obtenidos de las tres dimensiones se detallan en las tablas siguientes:

- Dimensión I Concepción teórico – metodológica

Indicadores	Valoración
1	Muy adecuada
2	Muy adecuada
3	Muy adecuada
4	Muy adecuada
5	Muy adecuada

- Dimensión II Fundamentos teóricos – metodológicos que sustentan la Guía de Comunicación

Indicadores	Valoración
1	Muy adecuada
2	Muy adecuada
3	Muy adecuada
4	Muy adecuada
5	Muy adecuada

- Dimensión III Configuración estructural y funcional la Guía de Comunicación.

Indicadores	Valoración
1	Muy adecuada
2	Muy adecuada
3	Muy adecuada
4	Muy adecuada
5	Muy adecuada

Las tres dimensiones presentadas para la valoración por la concordancia de los expertos fueron apreciadas de “muy adecuadas”. Los expertos revisaron y evaluaron la propuesta y cercioran que la información que contiene la guía es clara y tienen concordancia con los objetivos planteados para fortalecer las relaciones interpersonales. También indican que los procedimientos metodológicos garantizan un contexto práctico y efectivo, considerando los recursos disponibles y dinámicas propias implementadas en la institución. Mejorando el clima laboral, promoviendo una comunicación más efectiva en la comunidad escolar.



En conclusión, los resultados de la validación por juicio de expertos indican que la guía no solo cumple con los criterios teóricos y metodológicos esperados, sino que también presenta una estructura funcional y aplicable en la práctica. Esta validación confirma que la guía está bien fundamentada, coherente, comprensible y preparada para enfrentar las exigencias del objeto de investigación. Asimismo, su estructura permite una integración efectiva de sus componentes, asegurando su eficacia en mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para la implementación y el uso de la guía en diversos contextos.

Además, estas manifestaciones proporcionan una base sólida para la implementación y el uso de la guía en diversos contextos. La versatilidad y adaptabilidad de la guía son esenciales, pues garantizan que pueda ser utilizada en diferentes entornos, aumentando así su relevancia y aplicabilidad. Es decir, haciendo de esta una herramienta valiosa para mejorar las dinámicas organizacionales y las relaciones interpersonales en múltiples contextos.



CONCLUSIONES

- La investigación ha demostrado que la gestión educativa desempeña un papel fundamental en la identificación y comprensión de los factores que influyen en las relaciones interpersonales para que las mismas sean las más favorables entre el directivo y los docentes. El fortalecimiento de la comunicación efectiva y la empatía entre directivos y docentes es esencial para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso. Las estrategias que promueven una escucha activa y la retroalimentación constructiva son clave para lograr el objetivo. La participación activa de los docentes en la toma de decisiones y la gestión escolar puede aumentar su sentido de pertenencia y compromiso con la institución. La inclusión de las voces de los docentes en las decisiones importantes crea un ambiente de confianza y colaboración.
- La gestión educativa debe enfocarse en crear un equilibrio entre las necesidades institucionales y las individuales de los docentes. Reconocer y abordar las preocupaciones personales y profesionales de los docentes puede resultar en un mayor bienestar general y más productivo.
- El análisis teórico y los estudios similares revisados corroboran la relevancia de la gestión educativa como un factor clave en la instauración de un clima organizacional favorable. Los conceptos de comunicación efectiva, empatía, trabajo en equipo, motivación entre otros emergen como pilares esenciales que deben ser integrados en las prácticas de gestión para fortalecer las relaciones interpersonales entre el directivo y los docentes. La teoría de los sistemas de Likert, aplicada en este contexto, enfatiza que un liderazgo participativo y consultivo es el más eficaz para lograr estos objetivos. Los resultados teóricos y empíricos coinciden en que una gestión educativa que promueva la participación activa, la escucha activa y la resolución colaborativa de conflictos no solo mejora el ambiente laboral, sino que también eleva el sentido de pertenencia y satisfacción entre los docentes. Esto, a su vez, ayuda a una mejora general del clima organizacional, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- La metodología empleada ha sido adecuada para abordar las variables de la gestión educativa, las relaciones interpersonales y el clima organizacional. La aplicación de encuestas a los docentes y entrevistas al directivo permitió demostrar que una gestión educativa efectiva puede fortalecer significativamente las relaciones interpersonales,

mejorando así el clima organizacional. Los hallazgos indican que las prácticas de gestión centradas en la comunicación abierta, la colaboración y el reconocimiento del esfuerzo individual y grupal son esenciales para fomentar un ambiente de trabajo más positivo y productivo. Estos resultados proporcionan una base sólida para implementar estrategias que promuevan un clima organizacional más saludable y colaborativo, mediante la aplicación de una guía de comunicación en la que se establecen estrategias prácticas para fomentar un ambiente de trabajo más armonioso, colaborativo y participativo.

- La investigación se centró exclusivamente en la percepción del personal docente y directivo, excluyendo otras partes interesadas, como estudiantes y padres, que también podrían proporcionar perspectivas importantes sobre las relaciones interpersonales y el clima organizacional. La inclusión de estas voces en futuros estudios podría enriquecer aún más la comprensión de los factores influyentes que mejoran las relaciones interpersonales y el clima organizacional sea el más adecuado para toda la comunidad educativa.
- La gestión educativa y el fortalecer las relaciones interpersonales revela la importancia de mantener un clima organizacional positivo tanto el bienestar de los docentes y por ende el éxito. Las investigaciones futuras podrían profundizar en áreas específicas como la implementación de programas de desarrollo profesional para el cuerpo docente no solo en temas como el liderazgo, el trabajo en equipo, el aprendizaje cooperativo estrategias efectivas de para mejorar comunicación interna, sino que enfocarse en temáticas que ayuden a fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje mediante Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). La implementación de estos programas de desarrollo profesional y formación continua para los docentes no solo mejora su desempeño individual, sino que también contribuye a un mejor clima organizacional. Los docentes que se sienten apoyados y valorados tienden a tener una actitud más positiva y proactiva hacia su trabajo. Estas líneas de trabajo no solo fortalecerán aún más el ambiente educativo, sino que también podrían servir como modelos para otras instituciones enfrentando desafíos similares en la mejora de su clima organizacional.



RECOMENDACIONES

- Llevar a cabo la guía de comunicación propuesta con un enfoque en mejorar las áreas identificadas que necesitan atención esencial. Esta guía incluye espacios para realizar jornadas o reuniones regulares, permitiendo que los docentes expresen sus opiniones y sugerencias. Además, abarca talleres de comunicación asertiva, liderazgo, trabajo en equipo y aprendizaje cooperativo, entre otros. Es fundamental establecer un sistema de monitoreo continuo para revisar el progreso de la guía de comunicación. Este sistema ayudará a ajustar las estrategias necesarias y asegurar que se están alcanzando los objetivos, mejorando así el clima organizacional y las relaciones interpersonales.
- Involucrar a los docentes en la toma de decisiones y en el desarrollo de actividades institucionales. Crear comités o grupos de trabajo que incluyan a representantes de todos los niveles docentes para garantizar que se escuchen todas las voces. Formar equipos multidisciplinarios fomenta el trabajo en equipos, aprovechando las diversas habilidades y perspectivas de los docentes para resolver problemas y desarrollar proyectos colaborativos. Esto fortalecerá el compañerismo y la cooperación entre los docentes.
- La autoridad debe adoptar un enfoque de liderazgo participativo y consultivo, como se recomienda en la teoría de los sistemas de Likert. Esto incluye escuchar activamente a los docentes, considerar sus aportes en la toma de decisiones y fomentar una cultura de apertura y transparencia. Para alcanzar el mismo se debe establecer canales de comunicación abiertos y efectivos entre los directivos y los docentes.

Anexo 1. Cuestionario de la encuesta

El objetivo de la utilización de esta técnica ayudo a la recopilación de datos para comprender mejor la situación actual de la Escuela Básica Juan Illingworth Hunt. Para la encuesta virtual se utilizó la escala de Likert que va del 1 al 5, donde 1 significa "nunca" y 5 significa "siempre, a excepción de la pregunta 5 que es de selección múltiple y la pregunta 14 que es cerrada. Se detalla a continuación la escala y valoración de las preguntas.

Escala	Valoración
Nunca	1
Raramente	2
A veces	3
Frecuentemente	4
Siempre	5

1. ¿Cree que en la unidad educativa se promueve una cultura de participación activa entre los miembros de la comunidad educativa?
2. ¿Con qué frecuencia participa en actividades extracurriculares o eventos organizados por la institución educativa?
3. Recibe el apoyo y la orientación necesaria por parte del gestor educativo para mantener la motivación en clase.
4. ¿Con qué frecuencia cree usted que al trabajar en equipo en la institución se fomenta el compañerismo, creatividad, satisfacción laboral, se valoran sus opiniones o le motivan?
5. ¿Con qué habilidades sociales se identifica?
 - Comunicación verbal
 - Comunicación no verbal
 - Empatía
 - Resolución de conflictos
 - Escucha activa
6. ¿Consideras que sus habilidades sociales identificadas (comunicación verbal y no verbal, escucha activa, empatía, resolución de conflictos) son importantes para su éxito académico y su bienestar emocional en la institución educativa?
7. Se fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso que promueve la diversidad y la igualdad de oportunidades dentro de la institución.
8. Considera que su trabajo como docente es valorado y reconocido por el gestor educativo.



9. Considera que el liderazgo de la autoridad de la institución tiene una incidencia positiva en el clima organizacional.
 10. ¿Cree que la comunicación dentro de la institución es efectiva para transmitir información relevante sobre cambios y decisiones administrativas?
 11. La comunicación en la institución fomenta un sentido de pertenencia y colaboración entre los miembros del personal.
 12. La comunicación efectiva y la coordinación entre los diferentes departamentos y equipos de la institución facilita un ambiente laboral organizado.
 13. ¿Cree que la estructura organizativa de la institución educativa facilita la colaboración y el trabajo en equipo?
 14. Considera Ud. importante un proyecto de comunicación para lograr un ambiente laboral positivo en la institución.
- Si
 - No

Anexo 2. Cuestionario de la entrevista

Las interrogaciones o preguntas presentadas en el instrumento de investigación (entrevista) dirigido al personal administrativo y autoridades, fueron las siguientes:

Con qué frecuencia se reúne con los docentes para coordinar el trabajo o las actividades establecidas en el cronograma escolar?

1. ¿Considera que las decisiones y procedimientos internos de la institución son adecuados?

.....
.....

2. ¿Participa voluntariamente en la toma de decisiones para la solución de conflictos?

.....
.....

3. ¿Está satisfecho con el comportamiento organizacional dentro de la institución?

.....
.....

4. ¿Cómo valora, reconoce el trabajo y los logros del personal docente?

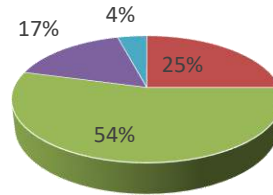
.....
.....

5. ¿Qué acciones toma para garantizar un clima laboral positivo y saludable para el personal docente?

.....
.....

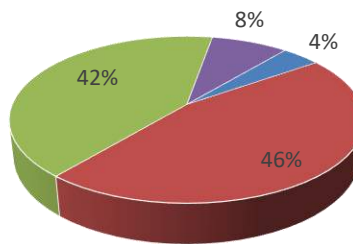
Anexo 3. Análisis de los resultados

1. ¿Cree usted que en la unidad educativa se promueve una cultura de participación activa entre los miembros de la comunidad educativa?



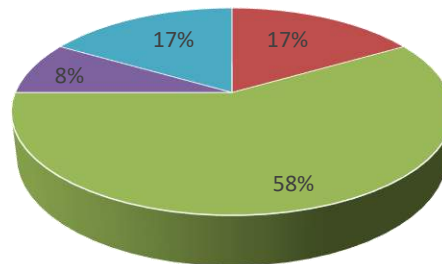
■ Nunca ■ Raramente ■ A veces ■ Frecuentemente ■ Siempre

2. ¿Con qué frecuencia participa en actividades extracurriculares o eventos organizados por la institución educativa?



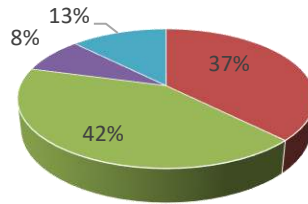
■ Nunca ■ Raramente ■ A veces ■ Frecuentemente ■ Siempre

3. ¿Usted recibe el apoyo y la orientación necesaria por parte del gestor educativo para mantener la motivación en clase?



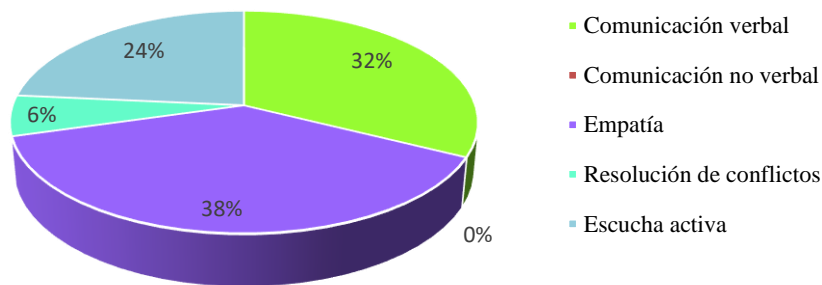
■ Nunca ■ Raramente ■ A veces ■ Frecuentemente ■ Siempre

4. ¿Con qué frecuencia cree usted que al trabajar en equipo en la institución se fomenta el compañerismo, creatividad, satisfacción laboral, se valoran sus opiniones o le motivan?



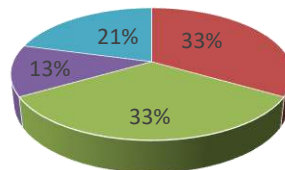
■ Nunca ■ Raramente ■ A veces ■ Frecuentemente ■ Siempre

5. ¿Con qué habilidades sociales se identifica?



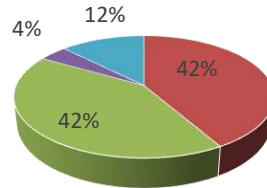
■ Comunicación verbal
■ Comunicación no verbal
■ Empatía
■ Resolución de conflictos
■ Escucha activa

6. ¿Considera que sus habilidades sociales identificadas (comunicación verbal y no verbal, escucha activa, empatía, resolución de conflictos) son importantes para su éxito académico y su bienestar emocional en la institución educativa?



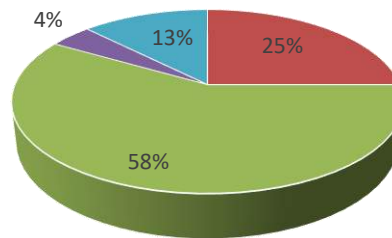
■ Nunca ■ Raramente ■ A veces ■ Frecuentemente ■ Siempre

7. ¿Cree usted que se fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso que promueve la diversidad y la igualdad de oportunidades dentro de la institución?



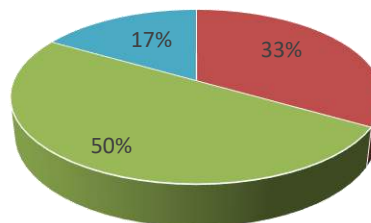
■ Nunca ■ Raramente ■ A veces ■ Frecuentemente ■ Siempre

8. ¿Considera que su trabajo como docente es valorado y reconocido por el gestor educativo?



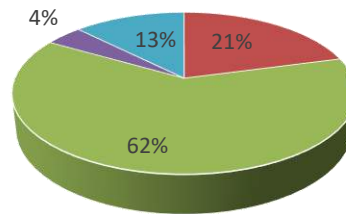
■ Nunca ■ Raramente ■ A veces ■ Frecuentemente ■ Siempre

9. ¿Considera que el liderazgo de la autoridad de la institución tiene una incidencia positiva en el clima organizacional?



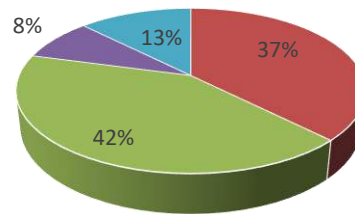
■ Nunca ■ Raramente ■ A veces ■ Frecuentemente ■ Siempre

10. ¿Cree que la comunicación dentro de la institución es efectiva para transmitir información relevante sobre cambios y decisiones administrativas?



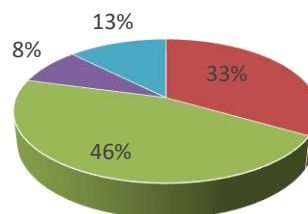
■ Nunca ■ Raramente ■ A veces ■ Frecuentemente ■ Siempre

11. ¿Considera usted que la comunicación en la institución fomenta un sentido de pertenencia y colaboración entre los miembros del personal?



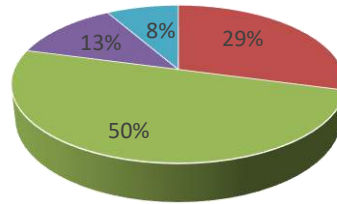
■ Nunca ■ Raramente ■ A veces ■ Frecuentemente ■ Siempre

12. ¿Considera usted que la comunicación efectiva y la coordinación entre los diferentes departamentos y equipos de la institución facilita un ambiente laboral organizado?



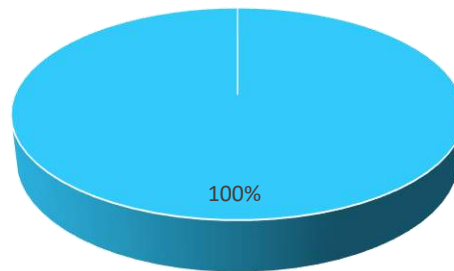
■ Nunca ■ Raramente ■ A veces ■ Frecuentemente ■ Siempre

13. ¿Cree que la estructura organizativa de la institución educativa facilita la colaboración y el trabajo en equipo?



■ Nunca ■ Raramente ■ A veces ■ Frecuentemente ■ Siempre

14. ¿Considera usted importante un proyecto de comunicación para lograr un ambiente laboral positivo en la institución?



■ Si ■ No



Anexo 4. Coeficiente de Alpha de Cronbach

N° encuestados	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Σ ítems
1	2	2	3	2	2	3	2	3	5	3	2	3	32
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	33
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
4	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	30
5	2	1	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26
6	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	31
7	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	32
8	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
9	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	2	3	33
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
11	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	30
12	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	30
13	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
15	4	3	2	4	4	4	3	5	4	5	5	5	48
16	2	2	3	2	5	2	3	2	3	3	2	2	31
17	2	3	3	3	5	3	3	3	3	2	3	3	36
18	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	32
19	3	2	3	3	5	3	2	3	3	3	3	3	36
20	4	2	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	42
21	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	55
22	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	31
23	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	30
24	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	55
	0.60	0.52	0.89	0.99	1.30	0.98	0.82	1.04	0.86	0.99	0.99	0.78	83.43
	$\Sigma V_i =$												10.76

NOTA: Para esta técnica no se considero la pregunta 5 ya que tiene otra escala y es de referencia para la pregunta 6 y la pregunta 14 fue cerrada de si y no.

Escala	Valoración
Nunca	1
Raramente	2
A veces	3
Frecuentemente	4
Siempre	5

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\Sigma V_i}{V_t} \right]$$

Donde:

$\alpha =$	Alfa de Cronbach	$\alpha =$	0.95
K=	Número de ítems	K=	12
$V_i =$	Varianza de cada ítems	$V_i =$	10.76
$V_t =$	Varianza del total	$V_t =$	83.43

Anexo 5. Validación del Instrumento Encuesta

Objetivo general: Conocer el criterio de los docentes de la Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt”, mediante la aplicación de esta encuesta con el propósito de analizar la influencia de las relaciones interpersonales para la mejora del clima organizacional.

P: Pertinente

NP: No Pertinente

Experto: Dra. Magdalena Cuarán

Ítem	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Redacción		Observación
	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	
1	x		x		x		x		x		
2	x		x		x		x		x		
3	x		x		x		x		x		
4	x		x		x		x		x		
5	x		x		x		x		x		
6	x		x		x		x		x		
7	x		x		x		x		x		
8	x		x		x		x		x		
9	x		x		x		x		x		
10	x		x		x		x		x		
11	x		x		x		x		x		
12	x		x		x		x		x		
13	x		x		x		x		x		
14	x						x		x		

Fuente: Elaborado por las autoras (2024)



Constancia de juicio de experto

Yo, Mariana Magdalena Cuarán titular de la cédula de identidad número No 1708078280, a través de la presente, certifico que realicé el juicio de experto al presente instrumento diseñado por las autores: Ing. Elsa Karina Males Saransig con C.I. N° 1715965909 y Lic. Jennifer Alexandra Buendía Figueroa C.I. N° 0924173867 para el proyecto de investigación referente al trabajo especial de grado titulado “La Gestión Educativa fortalece las relaciones interpersonales y mejora el clima organizacional de la institución educativa Juan Illingworth Hunt”, requisito fundamental para optar previo a la obtención del título de Magíster en Gestión Educativa.

En Quito, a los 05 días del mes de marzo del año 2024.

Atentamente,


Dra. Magdalena Cuarán
C.I. N° 1708078280



Anexo 7. Acuerdos y compromisos en acción

Fecha	Dinámica de integración	Descripción de las dinámicas	Responsable
17-04-2024 “Juntos por la Convivencia”	El mensaje equivocado 2. Tertulia musical	Los participantes se ponen en fila. La primera persona de la fila es quien recibe el mensaje directamente del facilitador. El primero de la fila le dirá el mensaje al segundo, y este al tercero, y así sucesivamente. El último deberá decir en voz alta el mensaje que le ha llegado. El facilitador comparará lo que había dicho en un principio con lo que ha llegado al final. Con esta dinámica se pone a prueba la memoria de los participantes, su capacidad de atención y sus habilidades de comunicación. Los participantes previamente deben escuchar a Beethoven –Sinfonía N° 5 (https://www.youtube.com/watch?v=gkDbAWKkeX4) y en plenaria de acuerdo a un orden deben expresar lo que sintieron al escuchar la música clásica, este tipo de actividades ayudan a que los participantes puedan expresar sentimientos y se genera la empatía.	Autoridad DECE Comisión Código de Convivencia
19-09-2024 “Pacto docente”	1. Armando la palabra 2. Colores que unen	Esta actividad facilita que los integrantes interactúen y se conozcan mutuamente. El facilitador repartirá hojas con letras apuntadas. Cada participante tendrá una hoja y no sabrá qué letras tienen los demás. El facilitador ha elegido esas letras para formar una palabra, y son los participantes quienes deben averiguar de cuál se trata. Además, se pueden poner normas, como por ejemplo que se deben presentar cada vez que hablan con alguien. Los participantes trabajarán juntos en la creación de una obra de arte mural que refleje nuestros valores de convivencia y respeto mutuo. Cada persona aportará su visión y creatividad para construir un símbolo de unidad y diversidad.	
07-03-2025 “Cumplimiento docente”	1. Dinámica de similitudes 2. Tertulia literaria lectura	Divide a los participantes en dobles o tríos, dependiendo de las personas que participarán en la actividad. Una vez establecida la división, pídeles que hablen entre sí sobre los gustos profesionales y personales. Durante este proceso, se indica que las parejas notan al menos 2 o 3 características y habilidades que tienen en común. Esta actividad también ayudará a identificar a los empleados: pueden unirse a través de estas características que comparten e incluso pueden encontrar formas de aprovechar estas similitudes en la rutina de trabajo. Seleccionaremos textos literarios que aborden temas como el respeto, la tolerancia, la empatía y la	



		solidaridad. Los participantes leerán juntos y discutirán las ideas y emociones que despiertan	
--	--	--	--



Escuela De Educación Básica Particular
"Juan Illingworth Hunt"
Guayaquil – Ecuador

Agenda de Trabajo

Objetivo: Compartir y discutir el contenido del Código con el personal docente, asegurando su comprensión.

<i>HORA</i>	<i>TEMA</i>	<i>Responsable</i>
08:00 -08:10	Acogida- registro de asistencia	Todos
08:10-08:30	Bienvenida y dinámica de integración	DECE
08:30-08:50	Reflexión sobre el pensamiento	DECE
08:50 -09:05	Revalorización e importancia del Código de Convivencia	Autoridad
09:05- 10:50	Presentación del documento	Coordinadores de cada comisión
10:50- 11:20	Preguntas y respuestas	Docentes
11:20- 12:00	Receso-Pausa (Café)	Todos
12:00 -12:15	Dinámica	DECE
12:15-13:15	Discusión en grupos de trabajo	Lili
13.15-13:45	Presentación de conclusiones	Jennifer-Docentes
13:45-14:00	Evaluación y cierre	Coordinador comisión



Anexo 8. Actividad-Voces en conjunto



Fechas	Fases	Tiempo	Procedimiento		Medios y materiales
10-05-2024	Presentación	5 min	Se dará la bienvenida y el objetivo de la reunión		Registro de asistencia
12-07-2024	Dinámica	20 min	Desafío de palabras	Los colaboradores se reúnen en círculo y están de pie.	Papel Marcador Cinta adhesiva/masking
06-09-2024				El facilitador del juego le coloca una palabra en la frente a cada uno de los participantes, sin que ellos la vean.	
08-11-2024			Cada participante deberá hacer preguntas para adivinar la palabra que tiene en la frente.		
17-01-2025			Los demás compañeros solamente pueden responder con "sí" o "no". El participante tiene un minuto para adivinar quiénes.		
			Juego de la pelota cooperativa	El facilitador del juego necesita contar con una o dos bombas o una pelota playera pequeña o mediana. Los jugadores se colocan en círculo y se ponen de acuerdo sobre la forma de jugar y con qué se le puede pegar a la pelota para que no se caiga. Por ejemplo, pueden usar las manos, los codos o cualquier otra parte del cuerpo. Se acuerda una meta, como darle cierto número de golpes a la pelota sin dejarla caer, por ejemplo, 31 golpes. Una vez acordada la meta, los jugadores inician a jugar dándole golpes a la pelota, tratando de cumplir con la meta establecida por el grupo. Si la pelota cae al suelo, los jugadores pueden ayudarse unos a otros a recogerla y continuar. Al alcanzar la meta o cuando decidan terminar, se detiene el juego y se realiza una reflexión grupal.	Dos globos o pelotas







			<p>El juego de las bombas</p>	<p>Cada participante recibe una bomba o globo. El objetivo de cada jugador es cuidar su bomba y tratar de tirar la bomba de otro participante al piso. Se repite esta actividad varias veces. Un jugador que pierde su bomba, porque ésta cae al piso, debe esperar a que se reanude el juego. Sin bomba, no puede participar.</p>	<p>Un globo o una bomba</p>
			<p>Pasando la pelota a un amigo</p>	<p>Cada colaborador debe lanzar una pelota playera mediana a uno de sus compañeros con las dos manos. Una vez que todos hayan lanzado la pelota, se repite el proceso introduciendo dos pelotas a la vez, siguiendo el mismo recorrido. Después, se introducen tres pelotas, cada una siguiendo el mismo recorrido. Cada compañero debe enviar cada pelota siempre a la misma persona.</p>	<p>Tres pelotas medianas</p>
			<p>La fila</p>	<p>Crea dos equipos y pídeles que creen filas en función de la altura, de la edad, del tiempo que han estado en la institución educativa y otras agrupaciones parecidas. El equipo que lo haga más rápido gana. Esto hará que pongan a prueba qué tan bien se conocen.</p>	<p>Papel Esferográficos</p>
	Desarrollo	20 min	<p>Receptar opiniones, sugerencias, de las actividades realizadas con la finalidad de mejorar</p>	<p>Pizarra Marcadores Laptop Proyector</p>	
	Conclusiones	10 min	<p>Se procederá a dar a conocer las conclusiones definidas en la reunión</p>	<p>Acta de reunión (firmada por la autoridad y la secretaria)</p>	
	Cierre	5 min	<p>Agradecimiento</p>	<p>Fotografía</p>	



Anexo 9. Actividades Equipos multidisciplinarios



Fecha	Actividad	Hora	Responsable
24-06-2024	La torre multidisciplinaria	13h00	Lic. Carlos Jácome
27-08-2024	Carrera de rompecabezas	13h00	Lic. Carmen Torres
30-10-2024	Laberinto del conocimiento	13h00	Lic. Efraín Coloma
12-12-2024	Estafeta de conceptos	13h00	Lic. Carlos Jácome
21-02-2025	El globo	13h00	Lic. Carmen Torres

<p style="text-align: center;">Nombre:</p> <p><u>1. La Torre Multidisciplinaria</u></p>	<p>Materiales: Papel Cartón Palitos de helado Tijeras Pegamento Cinta adhesiva</p> <p>Objetivo: Fomentar la colaboración y la comunicación efectiva entre los miembros de equipos multidisciplinarios, desarrollando habilidades para la asignación de roles y el trabajo conjunto en la consecución de un objetivo común.</p>	 <p>Tiempo: 45 minutos</p>
<p>Importancia: Permite establecer lazos socio afectivos como la empatía, escucha activa y la comprensión, para analizar los diferentes enfoques de los participantes y las propuestas antes situaciones de conflictos que habitualmente enfrentan los docentes.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Descripción: Los participantes deben construir una torre utilizando materiales diversos como papel, cartón, palitos de helado, entre otros. Cada equipo debe asignar roles específicos a sus miembros, tales como diseñador, constructor, contador del tiempo, etc. Los equipos deben comunicarse y colaborar eficazmente para construir la torre más alta y estable posible. 	<p>Imagen referencial:</p>  <p>Tomado de: https://www.google.com/url?sa</p> <p>Adaptado por: Jennifer Buendía y Karina Males.</p> <p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compartir en grupos pequeños ✓ Destrezas cognitivas y afectivas. 	
<p>Resultados esperados: Se espera que los participantes puedan desarrollar habilidades psicosociales y tengan de forma inmediata soluciones acertadas ante diversas problemáticas.</p>		

<p>Nombre:</p> <p>2. <u>Carrera de rompecabezas</u></p>	<p>Materiales: rompecabezas, mesas, sillas, cronometro</p> <p>Objetivo: Esta actividad busca promover la cooperación, el espíritu competitivo saludable y el desarrollo de habilidades cognitivas y motoras en un ambiente divertido y estimulante.</p>	 <p>Tiempo: 45 minutos</p>
<p>Importancia: La carrera de rompecabezas es una actividad lúdica y educativa que fomenta diversas habilidades en los participantes, como el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la paciencia</p>		
<p>Descripción:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Divide a los participantes en equipos (o pueden competir individualmente). - Cada equipo recibe un rompecabezas de igual dificultad. - Los rompecabezas deben estar mezclados y listos para ser ensamblados. - Los participantes se colocan alrededor de sus mesas con los rompecabezas listos. - Un moderador o facilitador da la señal de inicio (puede ser un silbato, un conteo regresivo, etc.). - Los equipos comienzan a ensamblar sus rompecabezas tan rápido como puedan. - Se permite la comunicación y colaboración entre los miembros del equipo. - El cronómetro se inicia al comienzo del juego para medir el tiempo de cada equipo. 	<p>Imagen referencial:</p>  <p>Tomado de: https://www.google.com/url?sa=i&url= Adaptado por: Jennifer Buendía y Karina Males.</p>	
	<p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compartir en grupos pequeños ✓ Destrezas cognitivas y afectivas. 	
<p>Resultados esperados: Es una actividad multifacética que no solo brinda diversión y entretenimiento, sino que también contribuye al desarrollo de habilidades importantes en un entorno colaborativo y estimulante.</p>		

<p>Nombre:</p> <p>3. <u>Laberinto del Conocimiento</u></p>	<p>Materiales: Cartón, telas, paneles móviles</p> <p>Objetivo: Esta actividad busca promover la cooperación, el espíritu competitivo saludable y el desarrollo de habilidades cognitivas y motoras en un ambiente divertido y estimulante.</p>	 <p>Tiempo: 45 minutos</p>
<p>Importancia: Mantiene a los participantes motivados y comprometidos con el aprendizaje.</p>		
<p>Descripción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los participantes ingresan al laberinto y deben navegar a través de él resolviendo preguntas o desafíos para avanzar. • Cada estación tendrá una pregunta o actividad que deben completar correctamente para continuar. • Los participantes deben pensar críticamente y aplicar su conocimiento para resolver cada desafío. • Si la respuesta es incorrecta, pueden intentar nuevamente o realizar una pequeña penalización (como esperar un minuto). 	<p>Imagen referencial:</p>  <p>Tomado de: https://www.google.com/url?sa=i&url=</p> <p>Adaptado por: Jennifer Buendía y Karina Males.</p>	<p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compartir en grupos pequeños ✓ Destrezas cognitivas y afectivas.
<p>Resultados esperados: Es una forma interactiva y dinámica de hacer que el aprendizaje sea emocionante y memorable, ofreciendo una experiencia educativa enriquecedora y desafiante.</p>		

<p>Nombre: 4. <u>Estafeta de conceptos</u></p>	<p>Materiales: Papel, marcadores Objetivo: Fomentar la colaboración y la comunicación efectiva entre los miembros de equipos multidisciplinares, desarrollando conocimientos y el trabajo en equipo en la consecución de un objetivo común.</p>	 Tiempo: 45 minutos
<p>Importancia: La estafeta de conceptos es una actividad que fomenta diversas habilidades en conocimientos abstractos y empíricos en los participantes, así como también el trabajo en equipo, la agilidad y la tolerancia.</p>		
<p>Descripción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se forman equipos interdisciplinarios. • Cada equipo recibe una lista de conceptos relacionados con diferentes áreas de estudio. • Los participantes deben correr y entregar un concepto al siguiente miembro del equipo, quien debe dar una breve explicación sobre ese concepto antes de pasar al siguiente. Actividades de trabajo interdisciplinario. 	<p>Imagen referencial:</p>  <p>Tomado de: https://www.google.com/url?sa Adaptado por: Jennifer Buendía y Karina Males</p> <p>Beneficios: Compartir en grupos pequeños Destrezas cognitivas.</p>	
<p>Resultados esperados: Se espera que los participantes puedan desarrollar habilidades en conocimientos y tengan de forma inmediata de estructurar los conceptos requeridos.</p>		

<p>Nombre:</p> <p>5. <u>El globo</u></p>	<p>Materiales: Globos y marcadores</p> <p>Objetivo: Desarrollar habilidades de toma de decisiones y resolución de conflictos entre los participantes mediante una actividad lúdica y colaborativa que fomente la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la creatividad</p>	 <p>Tiempo: 45 minutos</p>
<p>Importancia: Fomenta la cooperación y el trabajo en conjunto, ya que los participantes deben coordinarse para mantener el globo en el aire. Comunicación Efectiva: Requiere que los participantes se comuniquen de manera clara y efectiva para coordinar sus movimientos y estrategias.</p>		
<p>Descripción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En toda institución suelen aparecer situaciones de crisis en las que hay que ser resolutivos y tomar decisiones a veces “drásticas”. Con esta dinámica podemos empezar a practicar cómo tomar esas decisiones. Suponer que estamos en un globo aerostático y que empieza a haber problemas. • Cada uno es una persona con un rol determinado: médico, político, profesor... Y hay que tomar decisiones. Podemos identificar muy rápidamente quien tiene actitud de liderazgo, quién no, quien prefiere esperar y quien es más lanzado asumiendo riesgos. 	<p>Imagen referencial:</p>  <p>Tomado de:</p> <p>https://www.google.com/url?sa</p> <p>Adaptado por: Jennifer Buendía y Karina Males.</p>	
<p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compartir en grupos pequeños ✓ Destrezas cognitivas y afectivas. 		
<p>Resultados esperados: Se espera que los participantes aprenderán a comunicarse de manera más clara y efectiva, tanto verbal como no verbalmente, para coordinarse y mantener el globo en el aire, y desarrollar habilidades de escucha activa, prestando atención a las indicaciones y sugerencias de los demás miembros del equipo.</p>		

Anexo 10. Actividades - Eventos recreativo y sociales

Agenda anual de celebraciones y actividades recreativas				
Fecha	Celebración	Objetivo	Actividad	Lugar
20-12-2024	Fiesta de Fin de Año	Celebrar los logros del año y motivar a los empleados para el próximo año.	Cena de gala, entrega de regalos y baile.	Restaurante por definir
06-01-2025	Día de Integración de Año Nuevo	Dar la bienvenida al nuevo año, fortalecer el equipo y establecer un tono positivo para el año.	Picnic al aire libre con juegos de integración	Área recreativa de la institución educativa
14-02-2025	Fiesta de San Valentín	Fomentar el compañerismo y las relaciones interpersonales.	Intercambio de tarjetas y regalos, concurso de postres	Sala de profesores
12-05-2025	Celebración del Día de la madre	Agradecer y reconocer el esfuerzo de las madres.	Almuerzo especial y actividades de reconocimiento para las madres	Restaurante por definir
22-06-2025	Día del Padre	Torneo Deportivo	Fomentar el trabajo en equipo y la competencia saludable.	Área recreativa de la institución educativa



**Escuela De Educación Básica Particular
"Juan Illingworth Hunt"
Guayaquil – Ecuador**

Agenda

Hora	Descripción de actividades
08:00-08:30	Palabras de Bienvenida Inicio oficial de la celebración. Discurso de bienvenida de acuerdo a la designación Presentación del programa del evento.
08:30-16:15	Actividades Juegos y dinámicas de integración Entrega de regalos, premios y reconocimientos dependiendo la celebración o actividad de integración Desayuno, almuerzo o cena dependiendo de cada caso Brindis de agradecimiento y reconocimiento por la participación en la actividad Entretenimiento (baile, juegos, karaoke) Actividades Recreativas Espacio libre para socializar.
16:15-16:30	Cierre: Palabras de clausura y agradecimientos

Anexo 11. Docentes en armonía - Formación al personal docente y directivo

Fecha	Taller	Objetivo	Responsable
04-06-2024	Destreza del pensamiento-comparar y contrastar	Conocer y planificar la estrategia de destreza de pensamiento Compara-Contrasta con la finalidad de desarrollar el pensamiento analítico y por ende aprendizajes significativos en los/las estudiantes.	Cristina Armijos Liliana Ordoñez
06-08-2024	Formación en liderazgo	Promover el desarrollo de capacidades de liderazgo para gestionar los cambios e innovaciones en el centro educativo.	Cristina Armijos Liliana Ordóñez Emily Contreras
16-10-2024	Comunicación asertiva	Desarrollar habilidades de comunicación asertiva en los participantes, proporcionando herramientas y técnicas efectivas que les permitan expresar sus ideas, necesidades y sentimientos de manera clara, respetuosa y constructiva, mejorando así sus relaciones interpersonales y su eficacia en el ámbito personal y profesional	Liliana Ordóñez Jennifer Buendía
20-12-2024	Trabajo en equipo	Fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar el clima organizacional a través del desarrollo de habilidades de trabajo en equipo, comunicación efectiva y resolución de conflictos, fomentando un ambiente de colaboración, confianza y respeto mutuo entre los miembros del equipo	Liliana Ordóñez
20-02-2025	Aprendizaje cooperativo	Promover el aprendizaje cooperativo para fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar el clima organizacional, mediante el desarrollo de habilidades de colaboración, comunicación efectiva y resolución de conflictos, fomentando un entorno de apoyo mutuo, respeto y confianza entre los miembros del equipo.	Liliana Ordóñez



Escuela De Educación Básica Particular
"Juan Illingworth Hunt"
Guayaquil – Ecuador

08:30 - 14:00

Agenda 1

Destreza de Pensamiento Comparar-Contrastar

Objetivo: Conocer y planificar la estrategia de destreza de pensamiento Compara-Contrasta con la finalidad de desarrollar el pensamiento analítico y por ende aprendizajes significativos en los/las estudiantes.

<i>HORA</i>	<i>TEMA</i>	<i>Responsable</i>
08:20 -08:30	Acogida- registro de asistencia	Todos
08:30-08:50	Bienvenida y Dinámica de integración	Lili
08:30-08:50	Reflexión sobre el pensamiento	Cris
08:50 -09:05	Revalorización de saberes sobre Destreza de Pensamiento	Lili
09:05- 10:50	Fundamento teórico Destreza de pensamiento Comparar-Contrastar	Cris Lili
10:50- 11:10	Receso-Pausa	todos
11:10 -11:15	Dinámica	Cris
11:15-12:45	Ejemplo Práctico de la destreza Comparar-Contrastar	Lili
12:45-13:45	Planificación de la destreza	Cris-Docentes
13:45-14:00	Evaluación y cierre	Lili





Anexo 12. Encuesta de Coeficiente de Competencias de los posibles expertos

Encuesta para determinar el Coeficiente de Competencias de los posibles expertos

Presentación:

Considerando su disposición a colaborar como posible experto, se somete a su valoración los criterios reflejados en las tablas a continuación. El objetivo es valorar su nivel de conocimiento en relación con el objeto de investigación en el que se enmarca la propuesta y el campo de acción en el que opera una Guía de Comunicación, destinado a fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar el clima organizacional en una institución educativa.

kari250683@gmail.com [Switch account](#)



Not shared

Para la concreción de este propósito, se solicita que usted brinde sus criterios en calidad de posible experto para evaluar la pertinencia y viabilidad de la propuesta que se presenta.

- Si
- No

Si su respuesta es positiva, llenar los siguientes datos:

Nombres y apellidos:

Tu respuesta

Título de cuarto nivel:

Tu respuesta





Institución donde labora:

Tu respuesta

Años de experiencia:

- 5 a 9 años
- 10 a 14 años
- 15 a 20 años
- 21 años en adelante

Seleccione en escala creciente del 1 al 10 el grado de profundidad en sus conocimientos y la información actualizada que posee en relación a fortalecer las relaciones interpersonales para mejorar el clima organizacional.

- | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Seleccione en escala creciente del 1 al 10 su nivel de experiencia profesional en relación a fortalecer las relaciones interpersonales para mejorar el clima organizacional.

- | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Enviar

Borrar formulario



Anexo 13. Resultado Consolidado sobre el Coeficiente de Competencia K de los 10 Posibles Expertos

Posibles Expertos	Kc	Ka	K	Coeficiente Competencia
1	0.7	0.7	0.7	MEDIO
2	0.9	0.9	0.9	ALTO
3	1	0.9	0.95	ALTO
4	0.9	0.9	0.9	ALTO
5	0.8	0.8	0.8	ALTO
6	0.7	0.8	0.75	MEDIO
7	0.7	0.7	0.7	MEDIO
8	0.8	0.8	0.8	ALTO
9	0.7	0.7	0.7	MEDIO
10	0.7	0.8	0.75	MEDIO
		Prom.	0.79	MEDIO



Anexo 14. Expertos con un Índice de Competencia K de 0.87 de Promedio

Expertos	Kc	Ka	K	Coefficiente Competencia
1	0.90	0.90	0.90	ALTO
2	1.00	0.90	0.95	ALTO
3	0.90	0.90	0.90	ALTO
4	0.80	0.80	0.80	ALTO
5	0.80	0.80	0.80	ALTO
		Prom.	0.87	ALTO



Anexo 15. Guía y cuestionario para orientar la valoración de los expertos

Objetivo: Evaluar la viabilidad y la pertinencia de la Guía de Comunicación para mejorar el clima laboral de la Escuela Básica “Juan Illingworth Hunt” y comprobar la validez de los procedimientos metodológicos para su aplicación práctica.

Estimado (a): Considerando su nivel de preparación con relación objeto de estudio y el nivel de competencia que usted declaró y el coeficiente que se determinó para considerarlo experto del tema de investigación, se le ha considerado como experto evaluador. A tales efectos se le facilita la información necesaria que le permita emitir juicio de valor con relación a la viabilidad y la pertinencia de la Guía de Comunicación que se propone.

Por la complejidad que supone este ejercicio valorativo resultará enriquecedor que sugiera en sus análisis otros aspectos que puedan ser considerados para perfeccionar la propuesta de la Guía de Comunicación. En este sentido, se le solicita que ofrezca los criterios que en su opinión caracterizan la construcción teórico - metodológica de la Guía de Comunicación.

En la tabla se le proponen los indicadores sobre los cuales interesaría conocer sus valoraciones y una breve fundamentación de sus criterios.

Muy Adecuado (MA): Se considera aquel indicador que es óptimo, en el cual se expresan todas y cada una de las propiedades, consideradas como componentes esenciales para determinar la calidad del objeto que se evalúa.

Bastante Adecuado (BA): Se considera aquel indicador que expresa en casi toda su generalidad las cualidades esenciales del objeto que se evalúa, siendo capaz de representar con un grado bastante elevado, los rasgos fundamentales que tipifican su calidad.

Adecuado (A): Se considera aquel indicador que tiene en cuenta una parte importante de las cualidades del objeto a evaluar, las cuales expresan elementos de valor con determinado nivel de suficiencia, aunque puede ser susceptible de perfeccionamiento en cuestiones poco significativas.

Poco Adecuado (PA): Se considera aquel indicador que expresa un bajo nivel de adecuación en relación con el estado deseado del objeto que se evalúa, al expresarse carencias en determinados componentes, considerados esenciales para determinar su calidad.

Inadecuado (I): Se considera aquel indicador en el que se expresan marcadas limitaciones y contradicciones que no le permiten adecuarse a las cualidades esenciales que determinan la calidad del objeto que se evalúa por lo que no resulta procedente.

Anexo 16. Cuadro Consolidado Dimensión I

	ESCALAS		
	MA	BA	A
Dimensión I Concepción teórico – metodológica	5	4	3
1.1 Utilidad de las premisas teóricas y su potencial en correspondencia con las exigencias y el estado actual del objeto de investigación.	5	0	0
1.2 Potencial de orientación de las directrices que rigen en la Guía de Comunicación.	5	0	0
1.3 Nivel de precisión de los objetivos declarados.	4	1	0
1.4 Claridad en el contenido de la Guía de Comunicación y su potencial explicativo.	4	1	0
1.5 Contribución crítica en relación con el perfeccionamiento de la Guía de Comunicación.	4	1	0

Anexo 17. Cuadro Consolidado - Dimensión II

	ESCALAS		
	MA	BA	A
Dimensión II Fundamentos teóricos – metodológicos que sustentan la Guía de Comunicación	5	4	3
2.1 Riqueza y pertinencia de los fundamentos teóricos – metodológicos en correspondencia con las exigencias del problema de investigación.	5	0	0
2.2 Rigor en la construcción teórica en correspondencia con la naturaleza del objeto de investigación.	5	0	0
2.3 Nivel de articulación, coherencia y concreción de las bases teóricas y metodológicas que sustentan la Guía de Comunicación.	5	0	0
2.4 Adecuación de los fundamentos teóricos y metodológicos al potencial de aplicación práctica de la Guía de Comunicación.	5	0	0
2.5 Novedad de la contribución que genera la configuración de la Guía de Comunicación propuesta.	5	0	0

Anexo 18. Cuadro Consolidado - Dimensión III

	ESCALAS		
	MA	BA	A
Dimensión III Configuración estructural y funcional de la Guía de Comunicación	5	4	3
3.1 Nivel de coherencia, síntesis y claridad en la representación de los componentes de la Guía de Comunicación.	5	0	0
3.2 Potencial de integración en la estructura de la Guía de Comunicación.	4	1	0
3.3 Adecuación de la jerarquía de relaciones entre los componentes de la Guía de Comunicación.	4	1	0
3.4 Expresión y coherencia en las relaciones de coordinación y subordinación entre los componentes de la Guía de Comunicación.	4	1	0
3.5 Articulación entre los objetivos, dimensiones, funcionalidad, los rasgos que particularizan en la Guía de Comunicación y los actores educativos que intervienen en el proceso de la implementación.	5	0	0

Anexo 19. Consolidado de las Dimensiones sobre la viabilidad y pertinencia de las dimensiones
Dimensión I

	MA		BA		A		PA		I		TOTAL	
Dimensión I Concepción teórico – metodológica	5		4		3		2		1		5	
1.1 Utilidad de las premisas teóricas y su potencial en correspondencia con las exigencias y el estado actual del objeto de investigación.	5	25	0	0	0	0	0	0	0	0	5	25
1.2 Potencial de orientación de las directrices que rigen a la Guía de Comunicación.	5	25	0	0	0	0	0	0	0	0	5	25
1.3 Nivel de precisión de los objetivos declarados.	4	20	1	4	0	0	0	0	0	0	5	24
1.4 Claridad en el contenido de la Guía de Comunicación y su potencial explicativo.	4	20	1	4	0	0	0	0	0	0	5	24
1.5 Contribución crítica en relación con el perfeccionamiento de la Guía de Comunicación.	4	20	1	4	0	0	0	0	0	0	5	24
Total	110		12		0		0		0		122	
Porcentajes	90%		10		0		0		0		100%	

Dimensión II

	MA		BA		A		PA		I		TOTAL	
Dimensión II Fundamentos teóricos – metodológicos	5		4		3		2		1		5	
2.1 Riqueza y pertinencia de los fundamentos teóricos – metodológicos en correspondencia con las exigencias del problema de investigación.	5	25	0	0	0	0	0	0	0	0	5	25
2.2 Rigor en la construcción teórica en correspondencia con la naturaleza del objeto de investigación.	5	25	0	0	0	0	0	0	0	0	5	25
2.3 Nivel de articulación, coherencia y concreción de las bases teóricas y metodológicas que sustentan la Guía de Comunicación.	5	25	0	0	1	3	0	0	0	0	5	25
2.4 Adecuación de los fundamentos teóricos y metodológicos al potencial de aplicación práctica de la Guía de Comunicación.	5	25	0	0	1	3	0	0	0	0	5	25
2.5 Novedad de la contribución que genera la configuración de la Guía de Comunicación propuesto.	5	25	0	0	0	0	0	0	0	0	5	25
Total	125		0		0		0		0		125	
Porcentajes	100%		0		0		0		0		100%	

Dimensión III

	MA		BA		A		PA		I		TOTAL	
Dimensión III Configuración estructural y funcional	5		4		3		2		1		5	
3.1 Nivel de coherencia, síntesis y claridad en la representación de los componentes de la Guía de Comunicación.	5	25	0	0	0	0	0	0	0	0	5	25
3.2 Potencial de integración en la estructura de la Guía de Comunicación.	4	20	1	4	0	0	0	0	0	0	5	24
3.3 Adecuación de la jerarquía de relaciones entre los componentes de la Guía de Comunicación.	4	20	1	4	0	0	0	0	0	0	5	24
3.4 Expresión y coherencia en las relaciones de coordinación y subordinación entre los componentes de la Guía de Comunicación.	5	25	0	0	0	0	0	0	0	0	5	25
3.5 Articulación entre los objetivos, dimensiones, funcionalidad, los rasgos que particularizan la Guía de Comunicación y los actores educativos que intervienen en el proceso de la implementación.	4	20	1	4	0	0	0	0	0	0	5	24
Total	110		12		0		0		0		122	
Porcentaje	90%		10%		0		0		0		100%	

Referencias bibliográficas

- Acosta, L. (2022). *Relaciones interpersonales y trabajo colaborativo en los estudiantes de educación general básica superior de la unidad educativa “Glenn Doman” del cantón Ambato.* Obtenido de https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/36312/1/TESIS_Acosta%20Ya%cc%81nez%20Luis%20Andre%cc%81s-signed_firmado-signed.pdf
- Argote, D., & Miranda, A. (2019). *Estrategias gerenciales en el marco de la dirección para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los docentes de la Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla.* Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/5148/Estrategias%20gerenciales%20en%20el%20marco%20de%20la%20direcci%C3%B3n%20para%20el%20mejoramiento%20de%20las%20relaciones%20interpersonales%20en%20los%20docentes%20de%20la%20Escuela%20Normal%20Superior%20del%20Distrito%20de%20Barranquilla%20%28ENSDB%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2023). *Ley Orgánica Reformatoria de la Ley Orgánica de Educación Intercultural.* Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/05/Ley-Organica-Reformatoria-a-la-Ley-Organica-de-Educacion-Intercultural-Registro-Oficial.pdf>
- Ávalos, L. (2018). *Gestión Educativa y Rendimiento Académico de los estudiantes del 5to de secundaria de la Institución Educativa Hermano Anselmo María, Breña.* Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26148/AVALOS_BL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación.* Universidad de La Sabana, Colombia
- Brunet, L. (1987). *El clima del trabajo en las organizaciones.* Obtenido de <https://corganizacionall.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Cabanillas, S. (2020). *Programa de comunicación para mejorar el clima laboral en los colaboradores del Banco de la nación Trujillo.* Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7446/Cabanillas%20Chilón%20Sashenka%20Rosita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Carvajal, M. (2021). *Relaciones interpersonales y clima laboral en los docentes de la I.E.P Rubén Darío –Santa María 2020*. Obtenido de <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/6217/CARBAJAL.pdf?sequence=1>
- Casanova, S., & Coello, K. (2018). *Estilos de resolución de conflictos predominantes en los estudiantes de educación básica superior y bachillerato de la Unidad Educativa “Santa María D. Mazzarello” ubicada en la ciudad de Quito durante el período abril-junio 2017*. Obtenido de <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/cfc3f74e-fdfd-4fd3-aa10-3fba519ae42/content>
- Cejudo, J., López, M., & Delgado, M. (2015). *La formación en educación emocional de los docentes: una visión de los futuros maestros*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3382/338245392003.pdf>
- Código de Convivencia de la Escuela de Educación Básica Particular Juan Illingworth Hunt. (2022).
- Contreras, C., Díaz, B., & Hernández, E. (2020). *Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado*. Obtenido de https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral*. Obtenido de https://books.google.hn/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (2010). *Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/399/39915685007.pdf>
- Davis, M. H. (1980). *A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy*. JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 10, 85.
- De la Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Ministerio de Educación de España.

- Eslava, J., & Parra, B. (2010). *La alta gerencia y el manejo de conflictos*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3720/EslavaBuenoJesusMartín2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y#:~:text=El%20conflicto%20debe%20ser%20percibido,los%20intereses%20de%20la%20otra>.
- Farías, A., Macías M., Zambrano, L., & Gómez, N. (2021). *El ambiente de trabajo y su influencia en la satisfacción laboral como prevención del estrés en los empleados*. Obtenido de <file:///C:/Users/Karina/Downloads/Dialnet-ElAmbienteDeTrabajoYSuInfluenciaEnLaSatisfaccionLa-8384030.pdf>
- Folger, J.P., Poole, M.S., & Stutman, R.K. (2018). *Trabajar a través de estrategias de conflicto para relaciones, grupos y organizaciones* (8a ed.). Routledge.
- Fracica, G. (1988). *Modelo de simulación en muestreo*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- González, H., & González, L. (2010). *El clima organizacional*. Obtenido de https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/107480/Documento_completo.5334.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guevara, E. (2018). *Redes sociales y rendimiento académico de los estudiantes de la especialidad de psicología de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón (UNIFE) 2014*. Obtenido de [https://www.ctscafe.pe/index.php/ctscafe/article/download/55/65/#:~:text=En%20este%20sentido%20Ram%C3%ADrez%20\(1997,simult%C3%A1neamente%20universo%2C%20poblaci%C3%B3n%20y%20muestra](https://www.ctscafe.pe/index.php/ctscafe/article/download/55/65/#:~:text=En%20este%20sentido%20Ram%C3%ADrez%20(1997,simult%C3%A1neamente%20universo%2C%20poblaci%C3%B3n%20y%20muestra).
- Guzmán, C. (2019). *Relaciones interpersonales y clima organizacional de los docentes en la Institución Educativa Bartolomé Herrera del Distrito San Miguel - Lima – 2018*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/326612756.pdf>
- Hernández, C., Fernández C., & Baptista P. (1998). *Metodología de la investigación*. [Archivo PDF]. Obtenido de https://eva.ube.edu.ec/pluginfile.php/1014775/mod_resource/content/1/Metodología%20de%20la%20Investigación%20Sampieri.pdf
- López, E. (2018). *El método Delphi en la investigación actual en educación: Una revisión teórica y metodológica*. <https://www.redalyc.org/pdf/706/70653466002.pdf>

- Medina, N. (2014). *Las variables complejas en investigaciones pedagógicas*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5198870.pdf>
- Medina, A. (2014). *Programa de satisfacción laboral para el personal de una compañía multinacional con sede en Guatemala, prestadora de servicios de valor agregado en telecomunicaciones para región de Latinoamérica y Estados Unidos ubicada en la ciudad de Guatemala*. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4690.pdf
- Mendoza, L. (2018). *Gestión educativa y las relaciones humanas de los docentes de la red 01 de la Ugel Ventanilla – Callao, 2018*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28688/Mendoza_TLW.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Muñoz, A., & Chaves, L. (2013). *La empatía: ¿un concepto unívoco?*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5527454.pdf>
- Norman, D., & Yvonna, L., (2012). *Manual de investigación cualitativa*. Obtenido de https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/denzin__cap_i__introduccion_general_el_campo_de_la_investigacion_cualitativa_.pdf
- Nuñez, M. (2020). *Comunicación asertiva*. Obtenido de <https://prezi.com/p/z9mpps0wyvvv/comunicacion-asertiva/>
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas estudio caso: Hardepex Cía. Ltda*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/336173982_El_clima_laboral_como_factor_clave_en_el_rendimiento_productivo_de_las_empresas
- Prócel, G. (2012). *Importancia de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral*. Obtenido de <http://urci.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/09/Conferencia-lunes-10-SEP-12.pdf>
- Quintero, G., & Vera, J. (2016). *La teoría de las contingencias y su implicación en la actualidad de las empresas del sector comercial de la ciudad de Tunja, Boyacá*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/30769/2016gabrielquintero.pdf>
- Rosario, A. (2017). *La gestión educativa y el desempeño docente de educación secundaria de la institución educativa Augusto B. Leguía, distrito Puente Piedra – Lima 2016*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/323342228.pdf>
- Rico, A. (2016). *La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>



- Sánchez, R., & Rosales, C. (2016). *Relaciones interpersonales en la tutoría en educación a distancia*.
Obtenido de <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3954/1/RELACIONES%20INTERPERSONALES%20DE%20LOS%20DOCENTES%20DENTRO%20DE%20LAS%20UNIDADES%20EDUCATIVAS.pdf>
- Tafur, M., Soriano, R., & Huamán, S. (2021). *Percepciones de los docentes de dos instituciones educativas de Lima metropolitana sobre sus relaciones interpersonales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5709/570967307011/html/>
- Torres, K., & Regatto V. (2018). *Relaciones interpersonales de los docentes dentro de las unidades educativas*. Obtenido de <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3954/1/RELACIONES%20INTERPERSONALES%20DE%20LOS%20DOCENTES%20DENTRO%20DE%20LAS%20UNIDADES%20EDUCATIVAS.pdf>
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera F., París, G., & Cela, J. (2011). *Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>

