

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TÍTULO:

INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO ELEMENTO ESENCIAL EN LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS QUE SE MANIFIESTAN ENTRE EL DIRECTOR Y LOS DOCENTES EN EL ENTORNO ESCOLAR, EN LOS CENTROS EDUCATIVOS: INSTITUTO TÉCNICO RICALDONE, DEL DISTRITO DE SAN SALVADOR CENTRO, CENTRO ESCOLAR CASERÍO LAS MARGARITAS, CANTÓN SAN RAMÓN, CORRESPONDIENTE AL DISTRITO DE SAN SALVADOR SUR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y EN EL COLEGIO LICEO ESPAÑOL DEL, MUNICIPIO LA PAZ OESTE, DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

PRESENTADO POR:

FABIOLA IRAYDA CRUZ SANTOS	CS22062
ANA DEL ROSARIO RODRÍGUEZ GUZMÁN	RG22104
ALCIRA ELIZABETH RODRÍGUEZ DE GRANADOS	RM00051

TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN EDUCACIÓN ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

DIRECTOR DE PROCESO DE GRADO:

MAESTRO ALFREDO RODRÍGUEZ ESCOBAR

COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO:

LICENCIADO CARLOS ERNESTO MEJÍA CASTRO

CIUDAD UNIVERSITARIA "Dr. Fabio Castillo Figueroa", SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA, NOVIEMBRE DE 2024.

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

Maestro Juan Rosa Quintanilla

VICERRECTORA ACADÈMICA:

Doctora Evelyn Beatriz Farfán Mata

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:

Maestro Roger Armando Arias Alvarado

SECRETARIO GENERAL:

Licenciado Pedro Rosalío Escobar Castaneda

FISCAL GENERAL:

Licenciado Carlos Amílcar Serrano Rivera

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANO:

Maestro Julio César Grande Rivera

VICEDECANA:

Maestra María Blas Cruz Jurado

SECRETARÍA GENERAL:

Maestra Natividad de las Mercedes Teshe Padilla

AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

JEFE:

Maestro Alfredo Rodríguez Escobar

DIRECTOR DEL PROCESO DE GRADO:

Maestro Carlos Ernesto Mejía Castro

COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO

PLAN COMPLEMENTARIO:

Maestro Reinaldo Antonio López Carrillo

AGRADECIMIENTOS

Antes que nada, quiero agradecer a Dios, quien fue mi fuerza y refugio en los momentos de mayor debilidad, mi esperanza cuando todo parecía incierto. Sin Su amor infinito y su guía constante, este logro no habría sido posible.

Este camino no ha sido sencillo. Durante el proceso de esta carrera enfrenté uno de los desafíos más grandes de mi vida: el cáncer. Fue una batalla, pero también una oportunidad para descubrir una fortaleza que no sabía que habitaba en mí. Hoy, más que un trabajo académico, esta tesis representa una victoria personal, un testimonio de fe, lucha y resiliencia.

A mi familia, gracias por su amor incondicional, por cada oración, cada palabra de aliento y cada abrazo silencioso; a mis hijos, que han sido mi motor en cada desafío, este logro es tanto mío como suyo.

A mis compañeras de tesis, cada una de ellas hizo de este desafío una experiencia enriquecedora donde el esfuerzo conjunto, la paciencia y el apoyo mutuo fueron cruciales. De ellas he aprendido valiosas lecciones que llevaré conmigo siempre.

A cada uno de los catedráticos, asesor que por su orientación y por compartir su conocimiento, experiencia, apoyo constante y sus valiosos consejos han sido fundamental para el desarrollo de mi formación.

Ana del Rosario Rodríguez Guzmán

AGRADECIMIENTOS

Hoy, al culminar esta etapa tan importante de mi vida, no puedo más que mirar hacia atrás con gratitud y humildad.

A **Dios**, por ser mi refugio en los momentos de incertidumbre, por fortalecerme cuando sentí que no podía más, y por regalarme cada nuevo día como una nueva oportunidad para avanzar. Sin Su presencia constante en mi vida, este camino habría sido imposible de recorrer.

A mi **amada abuela**, que, con su amor incondicional, sus consejos llenos de sabiduría y su fe en mí, ha sido un pilar fundamental. Gracias por enseñarme con el ejemplo que todo esfuerzo tiene su recompensa. A mis **tíos**, que han sido como segundos padres, por brindarme su apoyo, su compañía silenciosa pero constante, y por estar siempre presentes, incluso en la distancia.

A mis **docentes**, quienes no solo me formaron académicamente, sino que también me inspiraron a ser una mejor persona. Cada clase, cada consejo y cada palabra de aliento ha quedado grabada en mi corazón.

A mi **asesor**, por su paciencia, su dedicación y su mirada crítica que me ayudó a crecer. Gracias por creer en mí y guiarme con tanta entrega y compromiso.

Y a mis **compañeras de tesis**, con quienes compartí desvelos, dudas, risas y sueños. Gracias por caminar a mi lado en este viaje, por tenderme la mano cuando más lo necesitaba, y por demostrarme que no estamos solos en el esfuerzo.

Este trabajo no solo es mío. Es de todos los que, de una u otra forma, dejaron huella en mí. A ustedes, gracias... infinitas gracias.

Fabiola Irayda Cruz Santos

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi guía, mi fortaleza en los momentos difíciles y mi inspiración constante. Gracias por darme la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa tan importante en mi vida.

A mi familia, por su amor incondicional, por creer en mí en todo momento y por acompañarme con paciencia y ánimo durante este proceso. En especial, a mis padres, por su sacrificio, apoyo moral y ejemplo de esfuerzo; sin ustedes, este logro no sería posible.

A mis docentes y asesores, quienes, con su orientación, conocimientos y compromiso, me formaron con excelencia y contribuyeron significativamente a mi crecimiento profesional y personal.

A mis compañeros de carrera, por compartir conmigo este camino lleno de aprendizajes, retos y momentos inolvidables. Gracias por la amistad y el compañerismo que marcaron esta etapa de mi formación.

A todas las personas que, de una u otra forma, me brindaron palabras de aliento, colaboración o apoyo a lo largo de este recorrido académico. Cada gesto fue valioso y dejó huella en mi corazón.

Con gratitud y humildad, dedico este trabajo a todos los que hicieron posible la realización de este sueño.

Alcira Elizabeth Rodríguez de Granados

ÍNDICE

RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1 Situación Problemática.....	12
1.2 Enunciado Del Problema	23
1.3 Justificación.....	23
1.4 Alcances Y Delimitaciones	25
1.4.1 Alcances	25
1.4.2 Delimitaciones	26
1.4.2.1 Delimitación espacial.....	26
1.4.2.2 Delimitación Temporal	26
1.4.2.3 Delimitación social.....	26
1.5 Objetivos	28
1.5.1. Objetivo General.....	28
1.5.2. Objetivos Específicos	28
1.6. Sistema De Hipótesis	29
1.6.1. Hipótesis general	29
1.6.2. Hipótesis nula.....	29
1.6.3. Hipótesis Específicas.....	29
1.6.4. HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS.....	30
1.7. Matriz De Operacionalización De Las Variables	31
CAPÍTULO II	34
MARCO TEÓRICO.....	34
2.1 Fundamentos teóricos.....	34
2.2 La comunicación efectiva	37
2.2.1 liderazgo del tomador de decisiones 5 páginas.....	38
2.2.2 modelo de comunicación efectiva.....	43
2.2.3 Las Percepciones de la comunicación eficaz.....	48
2.3 La resolución de conflictos	54
2.3.1 Las relaciones interpersonales	55
2.3.2 Desempeño organizacional	60
2.3.3 Los ambientes de trabajo	66

2.4 La comunicación efectiva para la resolución de conflictos.....	70
2.5 El liderazgo del tomador de decisiones en las relaciones interpersonales.....	71
2.6 El modelo de comunicación efectiva en el desempeño organizacional.....	74
2.7 Las percepciones de la comunicación eficaz en los ambientes de trabajo.....	76
CAPÍTULO III.....	79
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	79
3.1 Tipo de investigación:.....	79
3.2 Población, muestra y tipo de muestreo.....	80
3.2.1 Población.....	80
3.2.2 Muestra.....	81
3.3 Método, técnicas e instrumentos de investigación.....	82
3.3.1 Método.....	82
3.3.2 Técnicas.....	82
3.3.3 La técnica de la encuesta.....	84
3.3.3 Instrumentos.....	84
3.3.3.1 Cuestionario texto.....	85
3.3.3.2 Encuesta.....	87
3.4 Modelo estadístico y procedimientos.....	91
3.4.1 Modelo estadístico porcentual.....	91
3.4.2 Procedimientos.....	91
3.5 Prueba Piloto.....	91
CAPÍTULO IV.....	94
4.1 Presentación y análisis.....	94
4.1.1 Cuestionario de encuesta.....	95
4.1.1.1 Docentes 65.....	108
4.1.2 Entrevistas.....	111
4.2 Comprobación de Hipótesis.....	114
4.3 Interpretación general de la información.....	114
CAPÍTULO V.....	119
5.1 Conclusiones.....	119
5.2 Recomendaciones.....	121
5.3 Referencias Bibliográficas.....	123
5.4 Anexos.....	125

RESUMEN

La presente investigación analiza la incidencia de la comunicación efectiva como un elemento esencial en la gestión educativa, enfocándose específicamente en su papel en la resolución de conflictos entre el director y los docentes dentro del entorno escolar. Se parte de la premisa de que una comunicación clara, empática y asertiva fortalece la convivencia institucional y mejora la dinámica organizacional. A través de un enfoque cualitativo y la revisión de casos concretos, se evidencia que la falta de habilidades comunicativas genera tensiones, malentendidos y rupturas en las relaciones laborales, afectando el clima institucional y los procesos pedagógicos. En contraste, cuando el liderazgo directivo se sustenta en una comunicación efectiva, se favorece la participación, la construcción de consensos y la resolución pacífica de conflictos. De esta manera, la comunicación se convierte en una herramienta estratégica para promover un ambiente escolar más colaborativo, equitativo y orientado al logro de objetivos educativos comunes.

Palabra clave: comunicación efectiva, gestión educativa, resolución de conflictos, clima institucional y convivencia escolar.

INTRODUCCIÓN

En el contexto educativo actual, la gestión efectiva de las instituciones escolares no solo depende de la planificación académica o administrativa, sino también de la calidad de las relaciones humanas que se establecen dentro de la comunidad educativa. Uno de los aspectos fundamentales en este proceso es la comunicación efectiva, la cual se convierte en un pilar esencial para la armonía institucional, especialmente en la interacción entre directores y docentes.

La relación entre el director y el cuerpo docente es determinante para el buen funcionamiento de una institución educativa. No obstante, en muchas ocasiones se presentan conflictos derivados de malentendidos, falta de empatía o deficiencias en los canales de comunicación. Estos conflictos, si no se abordan de manera adecuada, pueden afectar negativamente el clima laboral, la motivación del personal docente y, en última instancia, la calidad educativa que se ofrece a los estudiantes.

En este sentido, la presente investigación analiza la incidencia de la comunicación efectiva como una herramienta clave en la gestión educativa, orientada a la prevención y resolución de conflictos entre el director y los docentes. Se busca comprender cómo una comunicación asertiva, clara y empática puede contribuir significativamente a la construcción de un entorno escolar más colaborativo, respetuoso y productivo.

A través del estudio de casos, revisión bibliográfica y análisis del contexto institucional, se pretende evidenciar que la comunicación no es solo un medio para transmitir información, sino una estrategia fundamental para el liderazgo pedagógico, la toma de decisiones compartidas y el fortalecimiento del trabajo en equipo dentro de las instituciones educativas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática.

La comunicación en los centros educativos tiene una importancia social significativa debido a su influencia en diversos aspectos de la vida escolar y comunitaria, una comunicación efectiva fortalece a la comunidad educativa, fomentando un sentido de pertenencia y cohesión. Esto crea un entorno en el que todos se sienten valorados y escuchados, lo cual es fundamental para el desarrollo de proyectos o necesidades, fomentando un ambiente solidario y colaborativo.

La comunicación abierta y respetuosa en el entorno escolar ayuda a identificar y abordar problemas emocionales y sociales de manera temprana. Esto contribuye al bienestar general de los estudiantes y del personal educativo, reduciendo el estrés y la ansiedad, promoviendo un ambiente positivo y seguro.

Asimismo, cuando hay una comunicación clara y constante entre todos los actores educativos, se facilita la coordinación de esfuerzos para apoyar el aprendizaje de los estudiantes. Los padres y tutores están mejor informados sobre el progreso y las necesidades de sus hijos, y los docentes pueden compartir estrategias y recursos para mejorar la enseñanza.

Así pues los estudiantes aprenden habilidades de comunicación al observar y participar en interacciones efectivas dentro de la escuela, incluyendo su participación en los diferentes organismos colegiados como el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Estudiantes y por último pero no menos importante la directiva de grado. Estas habilidades son esenciales no solo para su éxito académico, sino también para

su vida personal y profesional futura. Aprender a comunicarse de manera efectiva, resolver conflictos y trabajar en equipo son competencias fundamentales en la sociedad moderna.

Del mismo modo la comunicación efectiva es una herramienta clave en la prevención y resolución de conflictos. Un entorno donde se fomenta el diálogo abierto permite que los problemas se aborden de manera constructiva, promoviendo la comprensión mutua y la resolución pacífica de diferencias; la comunicación asegura que todos los sectores en la comunidad educativa sean incluidos. Esto promueve un entorno educativo más equitativo y justo, donde se valora la opinión de todos.

Además la escuela no es una entidad aislada; está integrada en una comunidad más amplia. La comunicación efectiva con actores externos, como autoridades educativas, organizaciones locales y otras instituciones, fortalece las relaciones y crea oportunidades para colaboraciones que beneficien tanto a la escuela como a la comunidad en general.

Por lo cual la comunicación abierta y transparente es crucial para la rendición de cuentas en los centros educativos. Permite que los padres y la comunidad estén informados sobre las políticas, decisiones y resultados los Centros Educativos, generando confianza y apoyo hacia la institución.

Si bien es cierto que en las instituciones, Instituto Ricaldone, Centro Escolar Caserío Las Margaritas y El Liceo Español, en el contexto educativo la comunicación entre el director y los docentes juega un papel crucial en el funcionamiento efectivo de la institución escolar y en la creación de un entorno propicio para el aprendizaje. Sin embargo, a pesar de su importancia reconocida, existe una falta de atención y

comprensión adecuada sobre cómo la calidad de esta comunicación que impacta directamente en la resolución de conflictos dentro del entorno escolar

Sin embargo este problema se agrava por la falta de investigación que aborde específicamente la relación entre la comunicación del director con los docentes y su influencia en la resolución de conflictos escolares. La resolución de conflictos sin profundizar en el papel específico que desempeña la comunicación entre los líderes educativos y el cuerpo docente.

Aunado a lo anterior surge la necesidad de investigar y comprender más a fondo cómo la calidad de la comunicación entre el director y los docentes afecta la aparición, la gestión y la resolución de conflictos en el entorno escolar por lo antes expuesto, las investigadoras formulan el siguiente enunciado del problema cuál es la incidencia de la comunicación asertiva en la resolución de conflictos en el ámbito escolar en los centros educativos instituto Técnico Ricaldone del distrito san salvador Centro, Centro Escolar Caserío las Margaritas, Cantón San Ramón correspondiente al Municipio de San Salvador sur y El Liceo Español de La Paz oeste. Identificar los desafíos y barreras en esta comunicación, así como las estrategias efectivas para mejorarla, es esencial para promover un clima escolar positivo y productivo que favorezca el desarrollo académico y socioemocional de los estudiantes.

Al mismo tiempo una comunicación transparente entre el director y los docentes contribuye significativamente a crear un ambiente escolar positivo y colaborativo. Un clima escolar favorable promueve el bienestar emocional y psicológico de los estudiantes, así como su motivación para aprender.

Además la comunicación abierta y respetuosa puede ayudar a identificar y abordar los problemas antes que se conviertan en conflictos graves. Cuando existe un canal claro de comunicación entre los líderes educativos y el personal docente, se pueden detectar y resolver las tensiones o malentendidos de manera temprana.

Por otra parte, si hablamos de una gestión educativa eficaz, respaldada por una comunicación fluida entre el director y los docentes, se traduce en un mejor rendimiento académico de los estudiantes. Cuando los profesionales de la educación trabajan en equipo, comparten recursos y estrategias pedagógicas, además colaboran en la resolución de problemas el resultado será sin duda un ambiente de aprendizaje más enriquecedor.

Vale decir que la manera en que se gestionan los conflictos en el entorno escolar y cómo se resuelven impacta en la educación integral de los estudiantes. Si los conflictos se manejan de manera constructiva, los estudiantes aprenden habilidades en la resolución de problemas, empatía y comunicación efectiva, preparándonos mejor para enfrentar desafíos en su vida personal y profesional.

Ciertamente la comunicación entre el director y los docentes modela comportamientos de comunicación efectiva para los estudiantes. Cuando los adultos a cargo de su educación demuestran habilidades de escucha activa, empática y de respeto mutuo, están enseñando a los estudiantes cómo interactuar de manera positiva en sus propias relaciones interpersonales. Además esta comunicación sigue siendo un elemento crucial en la gestión educativa y en la resolución de conflictos en el entorno escolar, sin embargo, la situación actual puede variar dependiendo de diversos factores. La comunicación abierta y bidireccional entre directores y docentes es

fundamental para promover la participación y el compromiso del personal docente en la toma de decisiones institucionales y en la implementación de políticas educativas.

Es posible que en los Centros Escolares antes mencionados puedan surgir conflictos relacionados con diferencias culturales, valores, opiniones pedagógicas y expectativas, la comunicación efectiva entre directores y docentes es clave para abordar estos conflictos de manera constructiva, fomentando el diálogo, la empatía, el respeto mutuo, el trabajo en equipo y liderazgo colaborativo. Asimismo será fundamental en la gestión educativa y en la resolución de conflictos en el entorno escolar.

En definitiva los docentes juegan un papel crucial en el funcionamiento efectivo de la institución escolar y en la creación de un entorno propicio para el aprendizaje. Sin embargo, a pesar de su importancia reconocida, existe una falta de atención y comprensión adecuada sobre cómo la calidad de esta comunicación impacta directamente en la resolución de conflictos dentro del entorno escolar.

En la *Revista Espacios* (Jennifer, Ana, & Diego, 2020) en el año 2020, se realiza un estudio "La resolución de conflictos en el aula y las TIC", si bien es cierto que la tecnología ha facilitado en gran manera la comunicación, también podemos decir que en algunas ocasiones influye de mala manera contribuyendo a malas interpretaciones o incluso a el Cyberbullying, es por ello que se genera un gran discrepancia cuando la resolución de conflictos está vinculada a las tecnologías, por que el ser humano tiende a ser Kinestésico y por medio de aparatos se puede malinterpretar una frase e incluso la puntuación que se utiliza; cuando esta se utiliza, sin embargo la revista antes mencionada reconoce en su estudio la importancia de la comunicación y la reconoce como un elemento fundamental para la resolución de conflictos, pero hace énfasis que

se debe tener un uso adecuado de las TIC y las NTIC, cumpliendo las normas por las cuales estas se rigen, para evitar agravar conflictos, la investigación también señala que falta mucho por investigar.

Por lo cual es importante tener en cuenta que la gestión educativa a medida que se profundiza se logra poner en evidencia la comunicación asertiva, tema que es de gran importancia para las instituciones educativas, eso lleva a investigar prácticas inadecuadas en la gestión educativa que no cumple con las directrices necesarias. Dentro de cada institución existen personas que van a la cabeza de todo y el sin fin de acciones que se realizan dentro de un centro educativo, estas personas desempeñan funciones significativas e importantes para el proceso del ámbito educativo.

Además es importante tener en cuenta que los directores o docentes son posibles generadores de la problemática, algunas malas relaciones conducen a que no exista un ambiente laboral de acorde con lo que se desea observar en cada periodo, las diferencias y el desánimo de trabajar por aquellos que lo necesitan, como la comunidad educativa en general, es lo que realmente determina las conductas de los organismos que no están preparados.

Por ende gestionar la educación de manera óptima, es en la actualidad, uno de los mayores desafíos que se afrontan. Es recién en los últimos años que se inicia una reflexión sistemática respecto a los diferentes elementos que constituyen una adecuada gestión. Uno de los más importantes es la forma de gestionar la comunicación al interior del centro educativo. En el plano discursivo, siempre se pone en relevancia la importancia de los procesos de comunicación. Se señala que es un proceso esencial y que es el medio de expresión más importante con que cuenta el

ser humano. Sin embargo, al momento de ejecutar acciones se le minimiza. No son pocos los casos en los que se cree que un periódico mural es suficiente para tener una adecuada comunicación.

“La comunicación es parte fundamental de toda estructura social, de ahí su relevancia a nivel interpersonal y laboral. La comunicación encierra un todo, al transmitirse opiniones, emociones, actitudes. No solo se demuestra agrado frente a situaciones, sino también se demuestran desacuerdos para hacer valer las opiniones de las personas.” (Asanza Capa, 2020)

Salinas S. (S, 2012) Establece que el objetivo de la gestión educativa es que el desempeño de los docentes y directores sean optimizados para evitar problemas en relación a la existencia de conflictos que no llevan a solucionar las relaciones en el ambiente laboral, además de contextualizar la importancia de ambas variables otorgándoles énfasis sobre el proceso que mantienen en el mejoramiento de las organizaciones.

Por lo cual (Oñate, 2016) define que la comunicación asertiva es parte de los procesos básicos que deben considerarse en las personas que forman parte de una organización, al mismo tiempo debe aplicarse de manera general en la institución a lo largo del periodo con el propósito de que sea una de las acciones que cumplan con el plan educativo forjando pilares fundamentales en la educación actual.

Al mismo tiempo (Latapi & Castillo, 2006) señalan que la comunicación asertiva aporta a las organizaciones educativas contemporáneas una serie de cualidades de gran importancia, las cuales abarcan el atender el proceso comunicacional como parte de un proceso de formación integral de las facultades humanas, como desarrollo de la calidad organizacional y posibilidades de autorrealización de la

persona como individuo y como colectivo; y el empleo por las organizaciones como instrumento o herramienta que facilita las transformaciones institucionales.

Por lo cual debemos comprender el sentido de la comunicación como una oportunidad se plantea una amplia posibilidad de que las instituciones sean orientadas de una forma asertiva, pero en muchos de los casos la comunicación no es nada asertiva, la realidad es diferente. La cabeza de muchas de estas instituciones desconoce el tema y cuentan con problemas de comunicación, eso a su vez logra que tengan vacíos de comunicación.

Cabe decir que en la rama de la comunicación también es importante no dejar de lado la gestión educativa pues es un sistema de actividades que se planifican y que sirven como base para que las instituciones logren sus metas u objetivos.

Por otro lado en el artículo científico titulado la efectividad de la comunicación asertiva en la gestión educativa, tiene como objetivo general crear estrategias de comunicación asertiva para una gestión efectiva dentro de la gestión educativa en la institución citada, y como específicos establecer su importancia, caracterizar las técnicas; al mismo tiempo, definir los principios;

Por lo tanto de acuerdo a los resultados se puede afirmar según los autores que, al manejar la comunicación de manera asertiva, indistintamente de su forma, esta puede ser aprovechada positivamente y utilizada para mejorar el ámbito laboral educativo e incluso su organización administrativa y se basa en la confianza, empatía y escucha activa; las cuales guardan una estrecha relación entre sí. Por la relevancia que representa se recomienda que sea implementado en las instituciones educativas que lo ameriten, puesto que aplicando las estrategias de comunicación se obtendrá una excelente gestión educativa.

Por ende el principal vínculo que posee la persona y su entorno, es la comunicación, que se da con el propósito: para la convivencia entre pares; haciendo un trueque verbal de lo que considera vital y de las expresiones abstractas. El mundo actual tiene a la comunicación como una habilidad que caracteriza a los seres humanos para interactuar en los diferentes contextos sociales, con el transcurrir de los tiempos, se ha ido desarrollando a través de la era digital que se vive, sin embargo (Medina, 2017), argumentó que la ciencia y la tecnología avanzan a pasos agigantados y están inmersas en constantes cambios, esto a la vez repercute en la comunicación de los seres humanos, ya que viven en el alejamiento y se tornan esporádicos los momentos con el contacto físico.

No obstante, Según (Torres, 2018), la comunicación asertiva es una macro destreza que permite que el acto de hablar se exprese con respeto, libertad y claridad, para que al exteriorizar los argumentos, estos no agredan a otros, prevaleciendo siempre el respeto a los demás. Desde la perspectiva de la psicología moderna, la asertividad es una destreza para la comprensión y mejora del desarrollo de los vínculos entre los semejantes. (García, 2018)), mencionó la importancia de ejercer un liderazgo democrático fundamentado en valores, mediante técnicas de comunicación asertiva, un liderazgo que logre establecer la integración de equipos de trabajo, el consenso para la toma de decisiones, un ambiente laboral armónico basado en la empatía, confianza y seguridad, por tal razón, se considera muy apropiado que en el sistema de educación, las instituciones cuenten con una gestión dirigida por un liderazgo, apoyado en la asertividad de las relaciones interpersonales, en la actualidad es hablar de retos y desafíos, enfrentarse a cambios donde predomina el desarrollo, que cambie radicalmente la comunicación estricta y autoritaria, que alejen al capital humano de posturas oprimidas, agresivas, egoístas y acríticas.

Ciertamente referirse a liderazgo y educación en una sociedad humanizada, que garantice el crecimiento educativo, por lo mencionado se puede reflexionar que cuando una institución tiene un liderazgo de oídos abiertos donde sobresale la escucha activa existirá con la práctica una comunicación asertiva que va a repercutir en la generación motivacional, en la cual se sienta la armonía en el equipo laboral y la aceptación de ideas y sentimientos, potenciando la confianza en el equipo de trabajo con el que el gestor cuenta y favoreciendo al logro de la misión institucional.

(Castanyer, 2013) citado por (Solórzano, 2018), argumentó que en una organización se debe establecer una relación productiva entre el líder y los colaboradores, dentro del capital humano se tienen que desarrollar habilidades de comunicación asertiva, que posibiliten el avance y mejora de los objetivos planteados; entonces la asertividad es una destreza de la comunicación que debe existir dentro del liderazgo educativo, así se tendrá una gestión educativa que valore al personal de la organización y así avanzar de manera firme al ideario.

Partiendo de estas premisas, el presente trabajo de investigación busca crear estrategias de comunicación asertiva para una administración efectiva dentro de la gestión educativa en la institución en estudio. Así como la influencia que tiene en la organización pedagógica, administrativa y en el trabajo en equipo; por consiguiente, intenta conseguir que reine la armonía y la convivencia saludable respondiendo así efectivamente a los intereses del gestor.

El contenido que precede evidencia que el problema científico: cómo influye la comunicación asertiva en la gestión educativa permitirá dentro de la investigación tener conocimiento de la objetividad que conlleva a la reflexión acerca de los resultados que se obtendrán y coadyuven a la solución.

Es así que la investigación vislumbra aspectos sobresalientes en referencia a la comunicación efectiva y asertiva entre los colaboradores y los administradores educativos; de esta manera se pretende que sea material de aplicación a otros.

La Comunicación (Gómez & Fedor, 2016), destacaron que mediante la comunicación los seres humanos pueden expresarse, sentir, pensar y opinar, es a través de las conversaciones que se pueden relacionar unos con otros, se construyen equipos, organizaciones, sociedades, entre otros proyectos; la intervención de dos habilidades lingüísticas: departir y atender entre hablante-destinatario hacen que sea contrafuerte personal y profesional. Comunicar es escuchar y hablar con el otro, la comunicación cada vez más es una competencia necesaria en lo personal y laboral.

El tema de la comunicación es tan antiguo como el hombre en la tierra y tan importante como la Creación, si el escuchar con respeto y tolerancia partiría como principal principio de la comunicación, los problemas, desacuerdos y conflictos se resolverán democráticamente, asumiendo en primer lugar la honestidad de los sentimientos e intereses.

En el diario vivir se debe comunicar con claridad, al transmitir una opinión tener la libertad de expresar los pensamientos y sentimientos, el poder comunicarse es la mejor arma que tiene el ser humano, la comunicación bien utilizada de manera respetuosa, empática y asertiva es un elemento clave para alcanzar el éxito, por lo tanto, el desarrollo de habilidades y competencias en la comunicación garantiza una mayor efectividad en el bienestar de la vida.

Por lo antes expuesto, surge la necesidad de investigar y comprender más a fondo cómo la calidad de la comunicación entre el director y los docentes afecta la aparición, la gestión y la resolución de conflictos en el entorno escolar. Identificar los desafíos y

barreras en esta comunicación, así como las estrategias efectivas para mejorarla, es esencial para promover un clima escolar positivo y productivo que favorezca el desarrollo académico y socioemocional de los estudiantes.

1.2 Enunciado Del Problema.

¿Será que la comunicación efectiva como elemento esencial en la gestión educativa incide en la resolución de conflictos que se manifiestan entre el director y los docentes en el entorno escolar, en los centros educativos: Instituto Técnico Ricaldone, del Municipio de San Salvador Centro, Centro Escolar Caserío Las Margaritas, Cantón San Ramón, correspondiente al Municipio de San Salvador sur Departamento de San Salvador y en el colegio Liceo Español del, municipio La Paz Oeste, del departamento de La Paz?

1.3 Justificación

Al igual que sucede en los demás ámbitos de la actividad humana, la comunicación es la médula que rige a los centros educativos, se trata de un grupo de personas comunicándose entre ellos, ya sea el docente con sus estudiantes, los docentes entre ellos, el director con los docentes y así podemos hacer un sinnúmero de relaciones pero todas llevan a un fin común.

Por lo cual, es de esencial importancia conocer los procesos de comunicación, los cuales se desarrollan en las instituciones educativas. Por otra parte, no sólo constituye uno de los aspectos del ser de la educación, sino que también a través de la misma es como se evidencia que los procesos educativos están teniendo lugar de la manera esperada, es decir, la retroalimentación constituye una forma de evaluación, y ambas

se dan dentro del proceso comunicativo, como una parte fundamental en los centros educativos.

Ahora bien, en el caso particular de la presente investigación, se espera contribuir, desde el punto de vista teórico a través de la descripción de los estilos comunicativos y la resolución de conflictos, para que la relación del director mejore y también con el personal docente que está a su cargo, al igual que con los demás miembros de la comunidad educativa. Esto conlleva analizar y contextualizar el proceso que los directores tienen en función del conocimiento pedagógico, donde se consideran aspectos tan importantes como el PEA, PEI, PCC, PPE entre otros además del liderazgo y el manejo de conflictos.

Cabe destacar, que este trabajo de investigación desde el punto de vista práctico, genera ideas con miras a elaborar propuestas de trabajo que permitan dar un mayor dinamismo a la comunicación dentro de la institución, aportando mejoras en la dinámica educativa que implica la revisión permanente del cómo se da el proceso de comunicación. De esta manera, el Director será más eficaz y eficiente.

A de los estudiantes y los padres también se pueden ver beneficiados en el desarrollo de la investigación, ya que son miembros de las instituciones educativas, en la cual el Director es líder en las acciones y a la vez es portavoz y ejecutor de las leyes nacionales en materia educativa e incluso de los derechos de la niñez y adolescencia. Es decir, la forma como se comunica el Director impacta profundamente en el desarrollo de las actividades de las instituciones educativas, por ello, es trascendental que la comunicación fluya de manera eficaz.

1.4 Alcances Y Delimitaciones

1.4.1 Alcances

La comunicación efectiva es un pilar fundamental en la gestión educativa, especialmente en la resolución de conflictos entre directores y docentes en los centros educativos, es importante mejorar la relación laboral entre ambas partes, en ello podemos incluir la construcción de confianza, esta se genera partiendo de una comunicación clara y transparente generando un óptimo clima laboral en los centros educativos, también contribuye en la reducción de los malentendidos, manteniendo una comunicación abierta se minimiza esta problemática, que ciertamente es más común de lo que nos podemos imaginar, los malentendidos y las suposiciones erróneas pueden llevar a conflictos y muchas veces graves.

Es por ello que una comunicación efectiva contribuye a un clima escolar positivo, donde tanto docentes como estudiantes se sienten valorados y respetados. Fortalece la cohesión del equipo educativo, promoviendo un sentido de comunidad y colaboración, ayuda a definir y comunicar claramente los objetivos y expectativas, lo cual mejora la eficiencia en la ejecución de tareas para las partes involucradas, haciendo que la comunicación positiva y motivadora incremente el compromiso y la satisfacción laboral de los docentes.

Además la implementación de nuevas políticas y cambios en el centro educativo mediante una comunicación clara y efectiva reduce la resistencia al cambio, así los docentes comprenden mejor las razones y beneficios detrás de las decisiones reforzando los valores y la misión del centro educativo, alineando los esfuerzos de todos hacia un objetivo común, ayudando a construir una identidad institucional sólida, con una visión compartida por todo el personal y fomentando la participación activa

de los docentes en la toma de decisiones y en el desarrollo de iniciativas escolares que puedan beneficiar a todos los involucrados.

1.4.2 Delimitaciones

1.4.2.1 Delimitación espacial

La investigación se llevará a cabo en los centros educativos Instituto Técnico Ricaldone del Municipio San Salvador Centro, Centro Escolar Caserío las Margaritas, Cantón San Ramón correspondiente al Municipio San Salvador sur y El Liceo Español del Municipio La Paz Oeste. Estos centros educativos serán los principales focos de estudio y análisis en relación a la incidencia de la comunicación efectiva en la gestión educativa y la resolución de conflictos en el entorno escolar.

1.4.2.2 Delimitación Temporal

La investigación tendrá un período específico de 6 meses que comprende desde abril hasta octubre de 2024, tiempo en el cual se recolectarán los datos y se llevará a cabo el análisis. Se establecerá un marco temporal que abarca de tres a cuatro meses del año escolar en particular, dependiendo de la disponibilidad de datos y recursos. Es importante tener en cuenta que el estudio podría realizarse durante un año académico específico o en un período que permita obtener una muestra representativa de datos sobre la incidencia de la comunicación efectiva en la gestión educativa y la resolución de conflictos en el entorno escolar.

1.4.2.3 Delimitación social

El estudio se centrará en los directores y docentes de los tres centros educativos, Instituto Técnico Ricaldone, Centro Escolar Caserío las Margaritas, y Liceo Español. Esto incluirá a todo el personal docente de las instituciones y en todas sus

especialidades, se considerarán los aspectos sociales y económicos que puedan influir en la comunicación efectiva que se pueda tener en los centros educativos incluyendo algunas variantes como la mala comunicación, la falta de empatía entre otros.

1.5 Objetivos

1.5.1. Objetivo General

- Describir si la comunicación efectiva como elemento esencial en la gestión educativa incide en la resolución de conflictos que se manifiestan entre el director y los docentes en el entorno escolar, en los centros educativos: Instituto Técnico Ricaldone, del Municipio de San Salvador Centro, Centro Escolar Caserío Las Margaritas, Cantón San Ramón, correspondiente al Municipio de San Salvador sur Departamento de San Salvador y en el Colegio Liceo Español del, Municipio La Paz Oeste, del departamento de La Paz.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar si el liderazgo del tomador de decisiones influye en las relaciones interpersonales que surgen entre el director y los docentes en los centros educativos en estudio.
- Proponer un modelo de comunicación efectiva que facilite el desempeño organizacional en las instituciones educativas participantes del estudio.
- Analizar si las Percepciones de la comunicación eficaz favorecen los ambientes de trabajo en los que se desempeñan los diferentes actores educativos.

1.6. Sistema De Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

Hg: La comunicación efectiva como elemento esencial en la gestión educativa **INCIDE** en la resolución de conflictos que se manifiestan entre el director y los docentes en el entorno escolar, en los centros educativos: Instituto Técnico Ricaldone, del Municipio de San Salvador Centro, Centro Escolar Caserío Las Margaritas, Cantón San Ramón, correspondiente al Municipio de San Salvador Sur, Departamento de San Salvador y en el Colegio Liceo Español del, Municipio La Paz Oeste, del departamento de La Paz.

1.6.2. Hipótesis nula

H0: La comunicación efectiva como elemento esencial en la gestión educativa **NO INCIDE** en la resolución de conflictos que se manifiestan entre el director y los docentes en el entorno escolar, en los centros educativos: Instituto Técnico Ricaldone, del Municipio de San Salvador Centro, Centro Escolar Caserío Las Margaritas, Cantón San Ramón, correspondiente al Municipio de San Salvador Sur, Departamento de San Salvador y en el Colegio Liceo Español del, Municipio La Paz Oeste, del departamento de La Paz.

1.6.3. Hipótesis Específicas

He1: El liderazgo del tomador de decisiones influye en las relaciones interpersonales que surgen entre el director y los docentes en los centros educativos en estudio.

He2: El modelo de comunicación efectiva si facilita el desempeño institucional en las instituciones educativas participantes del estudio.

He3: Las percepciones de la comunicación eficaz favorecen los ambientes de trabajo en los que se desempeñan los diferentes actores educativos.

1.6.4. HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS

H0: El liderazgo del tomador de decisiones **no influye** en las relaciones interpersonales que surgen entre el director y los docentes en los centros educativos en estudio.

H1: El liderazgo del tomador de decisiones **influye** en las relaciones interpersonales que surgen entre el director y los docentes en los centros educativos en estudio.

Variable independiente:	Liderazgo del tomador de decisiones
Variable dependiente:	Relaciones interpersonales que surgen entre el director y los docentes

H0: El modelo de comunicación efectiva **no facilita** el desempeño organizacional en las instituciones educativas participantes del estudio.

H2: El modelo de comunicación efectiva **facilita** el desempeño organizacional en las instituciones educativas participantes del estudio.

Variable independiente:	El modelo de comunicación efectiva
Variable dependiente:	El desempeño organizacional en las instituciones educativas participantes del estudio

H0: Las percepciones de la comunicación eficaz **no favorecen** los ambientes de trabajo en los que se desempeñan los diferentes actores educativos.

H3: Las percepciones de la comunicación eficaz **favorecen** los ambientes de trabajo en los que se desempeñan los diferentes actores educativos.

Variable independiente:	Las percepciones de la comunicación eficaz
Variable dependiente:	Los ambientes de trabajo en los que se desempeñan los diferentes actores educativos

1.7. Matriz De Operacionalización De Las Variables.

Hipótesis general: La comunicación efectiva como elemento esencial en la gestión educativa INCIDE en la resolución de conflictos que se manifiestan entre el director y los docentes en el entorno escolar, en los centros educativos: Instituto Técnico Ricaldone, del Municipio de San Salvador Centro, Centro Escolar Caserío Las Margaritas, Cantón San Ramón, correspondiente al Municipio de San Salvador Sur Departamento, de San Salvador y en el Colegio Liceo Español del, Municipio La Paz Oeste, del departamento de La Paz.

Hipótesis Específicas	Variables	Definición operativa de la variable	indicadores
He1: El liderazgo del tomador de decisiones influye en las relaciones interpersonales que surgen entre el director y los docentes en los centros educativos en estudio	variable independiente: Liderazgo del tomador de decisiones	La toma de decisiones es un aspecto fundamental del liderazgo, ya que los líderes deben tomar decisiones para dirigir y llevar a cabo lo que sea más conveniente para su equipo.	La influencia, motivación, empatía, visión compartida, gestión del cambio, el pensamiento positivo, la confianza

	variable dependiente: Relaciones interpersonales	Las relaciones interpersonales son las interacciones sociales y emocionales que se dan entre dos o más personas. Se basan en sentimientos, emociones, intereses comunes o actividades sociales, y están mediadas por la comunicación	La confianza, comunicación, el respeto mutuo, la satisfacción emocional
HE2 modelo de comunicación efectiva si facilita el desempeño institucional en las instituciones educativas participantes del estudio	variable independiente: Modelo de comunicación efectiva	La comunicación efectiva es un proceso que implica compartir y escuchar ideas, pensamientos, conocimientos e información de manera clara y sencilla	La claridad, precisión, coherencia, empatía
	variable dependiente: El desempeño organizacional	Es la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos, teniendo en cuenta la eficiencia con la que utiliza sus recursos. Se mide en relación con los resultados previstos, o metas y objetivos	La Productividad, la Eficiencia, la Eficacia, la capacidad, calidad, el lucro, la rentabilidad, el valor, la competitividad

<p>He3</p> <p>Las percepciones de la comunicación eficaz favorecen los ambientes de trabajo en los que se desempeñan los diferentes actores educativos</p>	<p>Variable independiente:</p> <p>Las percepciones de la comunicación eficaz</p>	<p>La percepción en el proceso de comunicación eficaz, es el procesamiento, la interpretación, la selección y la organización de la información y tiene que ver con la forma en que distintas personas pueden interpretar el mismo mensaje de forma diferente</p>	<p>Claridad. Precisión. Coherencia. Relevancia. Empatía. Retroalimentación. Escucha activa. Lenguaje no verbal</p>
	<p>Variable dependiente:</p> <p>Los ambientes de trabajo en los que se desempeñan los diferentes actores educativos.</p>	<p>El ambiente laboral o de trabajo son todos los elementos materiales y humanos que pueden influir en las tareas diarias de un trabajo, como el horario, las condiciones de seguridad e higiene del espacio laboral, la disposición de los mismos y también el clima laboral</p>	<p>Ideas de aprendizaje autopercepción de pertenencia al centro escolar, Ambiente organizativo contexto institucional, Valoración del sistema</p>

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentos teóricos

Al visitar los repositorios de artículos se pudo constatar la existencia de algunas investigaciones que están relacionadas al tema en estudio.

La comunicación efectiva nos permite transmitir e intercambiar un cúmulo de información y de opiniones que nos ayudan de manera significativa no solo en el ámbito de trabajo si no son aspectos de la vida cotidiana, debe ser primordial una comunicación armónica, flexible, efectiva y asertiva puesto que de ella dependen una numerosa cantidad de acciones, proyectos o metas que deben organizarse. La escuela es una organización donde debe prevalecer la comunicación es importante tener en cuenta que los y las docentes transmiten valores, respeto, empatía, responsabilidad, solidaridad, entre otros, ayudando en que las relaciones interpersonales puedan lograr en los centros educativos y esos valores y que se transmitan al estudiantado de una forma significativa. Un punto importante cuando se habla de comunicación es que permite a otros a ser respetuosos, tolerantes, responsables y sobre todo éticos y honestos, eso supone al final en una comunicación efectiva que genera en el colectivo institucional un ambiente armónico y motivador. Canva y Gonzalo (2007) indica que:

El contacto recíproco y la comunicación son esenciales tanto para el individuo como para el grupo, de tal manera que, sin ellos, la persona perecería y el grupo dejaría de funcionar. Esto es lo que se conoce como relaciones interpersonales.

Supone una importante necesidad para el óptimo de las relaciones interpersonales, la diferencia entre los seres humanos y los animales es el sentido del lenguaje, la capacidad que tiene el ser humano es la capacidad de comunicarse y es ahí que supone la importancia que tiene para poder relacionarse con los otros, el tener una buena relación comunicativa implica un clima agradable de trabajo y una toma de decisiones asertivas.

Maldonado (2009) “la comunicación es un proceso que los seres humanos llevamos a cabo para transmitir nuevas ideas, pensamientos o conocimientos sin embargo no es fácil llevarla a cabo, y si esta se realiza de manera deficiente genera conflictos interpersonales”

La comunicación efectiva es necesaria en los centros escolares partiendo que existen algunos tipos de comunicación y en diferentes ámbitos desde el que hacer educativo o en diferentes espacios, por ejemplo: comunicación entre el personal docente, comunicación entre director- docentes, comunicación entre personal docentes-padres de familia o comunicación en general. Los directores deben tener un concepto claro de la comunicación dentro de su centro escolar y no suponer que se trata solo de dar órdenes y mostrar autoridad o descalificar el trabajo del personal docente.

De acuerdo a la investigación auspiciada por la UNESCO (2007) donde concluyen que el proceso comunicativo en las escuelas está decadentes de valores sociales que afectan negativamente las relaciones interpersonales entre el personal directivo y docente, lo cual ejerce una influencia importante en las ejecutorias de los estudiantes, más allá de los factores socioeconómicos. Como lo indica Medina, (2010), quien

señala que en las instituciones escolares son muy marcadas las diferencias personales que se suscitan entre los diversos miembros del personal, quienes frecuentemente deterioran el proceso comunicativo efectivo con acciones carentes de valores como respeto, solidaridad, cooperación y tolerancia por mencionar algunos.

El proceso de comunicación debe ser efectivo para que el centro educativo logre sus metas o propósitos, el personal docente debe ser el garante de contar con una adecuada comunicación, Entre ellas están : el director solo se dirige al personal cuando necesita que conozcan los lineamientos e instrucciones del trabajo a realizar, actitud pasiva y desinteresada del director en propiciar procesos comunicativos armónicos, el maltrato verbal por parte de las autoridades educativas en algunas ocasiones, la falta de comunicación permanente y eficiente entre el personal que labora en las instituciones; fallas comunicacionales que repercuten en la lentitud de los procesos administrativos y docentes, relaciones interpersonales deterioradas, información de pasillo que no dan objetividad al proceso gerencial ni educativo, conflictos permanentes entre el personal y el director, la actuación y desempeño del director no es motivador, no se genera en la institución un espacio de formación, respeto, creatividad, un clima de paz laboral y armonía en la institución.

En este sentido, además la ineficiencia en el trabajo, falta de cooperación entre compañeros Docentes para la ejecución de las labores educativas, así como inapropiado clima laboral para compartir tiempo, espacios, logros, proyectos y expectativas de grupo, frecuentes situaciones conflictivas entre docentes y la apatía por participar activamente en la resolución de conflictos, desgaste emocional de los docentes, el cual puede afectar el equilibrio emocional de los mismos en ciertos momentos, reflejándose en su salud psicológica, el comportamiento humano, la ética

de los docentes, y el desinterés por la motivación a logros personales. podemos abordar diferentes temas que se consideran de primordial importancia para el desarrollo del tema en investigación.

2.2 La comunicación efectiva

La comunicación puede darse de manera formal, es la que se da entre la organización y fluye a través de los canales organizaciones con un contenido específico para ella, y de manera informal la que surge entre diversos grupos de la organización, con canales poco formales y un aspecto relevante de esta es la influencia que tiene en la comunicación formal. Para Munich y García (2000) la comunicación: "es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social"

Ceballos (2013) señala: "la comunicación es un proceso de trasmisión y recepción de mensaje, cuyos contenidos inciden en las tomas de decisiones y motivaciones laborales, por medio de ello se puede controlar los comportamientos organizacionales". La comunicación es un elemento importante en la Dirección de una institución, porque a través de ella se interactúa eficazmente con el personal que allí labora. Para Robbins y Coulter (2010), la comunicación es "la transferencia y la comprensión de significados", a través de ella se mejora la comprensión y la capacidad de transmitir sentimientos e ideas, así como lograr el entendimiento entre las personas.

De acuerdo con Daft y Marcic (2010), la comunicación " es el proceso por el cual se intercambia y entiende la información entre dos o más personas, por lo general con la intención de motivar o influir en el comportamiento", permite desde las interacciones más sencillas hasta las más complejas para consolidar las estrategias organizacionales, la comunicación es un aliado de la Dirección, su efectividad

dependerá de la forma como se desarrolle. El Director debe tener competencias para lograr que la comunicación sea efectiva, entre ellas: habilidades, conocimientos y capacidades para transmitir la información, permitir la retroalimentación, escuchar activamente, ser empático, saber interpretar los mensajes, ser eficiente en la comunicación escrita, entre otras.

2.2.1 liderazgo del tomador de decisiones 5 páginas

A través de los años, los directores de escuela habían llevado a cabo todos estos procesos administrativos de la forma tradicional. El director era la máxima autoridad en la escuela, pero esta autoridad estaba limitada por las leyes y reglamentos escolares. La responsabilidad en la toma de decisiones estaba ubicada en el nivel central de Educación, siguiendo el patrón de una estructura burocrática, según definida por la teoría de Max Weber. El sistema educativo era uno altamente centralizado, lo que estaba totalmente en contra de todas las tendencias contemporáneas en el campo de la administración.

El trabajo del líder administrativo no es fácil, va a dedicar su tiempo a los asuntos operacionales, pero sin perder de perspectiva que la finalidad de la escuela es propiciar logros académicos. Por tal razón, presentaremos algunos aspectos importantes en torno a la función del líder-administrador, para analizar posteriormente la aplicación de estos principios al liderazgo administrativo en las escuelas.

La administración es una de las funciones indispensables para la vida en sociedad. Ésta existe en todas las áreas del diario vivir, incluyendo los hogares, las iglesias, el gobierno y las empresas económicas. Por eso, todos los líderes verdaderamente importantes de la historia fueron administradores, unos administrando países, otros conduciendo exploraciones y guerras, y otros manejando las organizaciones socio-

económicas de un pueblo. Mary Parker Follett (citada por Stoner, Freeman y Gilbert, 1997) define la administración como “el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas”. Esta definición enfatiza que los directivos cumplen las metas de la organización facilitando el que otros desempeñen las tareas que se requieran, no haciéndolas ellos mismos.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1997) la administración es el proceso sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ésta para alcanzar las metas establecidas. El proceso administrativo, por tanto, no es una serie de funciones separadas que puedan ser efectuadas independientemente. La administración es un proceso compuesto de estas partes. Ninguna de estas funciones puede llevarse a cabo sin incluir a las demás, pero utilizando a las cuatro como un proceso compuesto (Castillo Ortiz, 2000). El administrador lleva a cabo su tarea para generar un medio ambiente que facilite la participación coordinada de todos los miembros del equipo de trabajo. La proporción en que se use cada elemento varía para cada tarea administrativa e inclusive pueden variar a través del tiempo para el mismo trabajo.

El líder tiene la responsabilidad de conocer profundamente a su institución. Quizás esta es una de las tareas más difíciles de la gestión administrativa, ya que esto implica conocer bien el pasado, presente y futuro de la organización, conocer las fortalezas y debilidades de los recursos humanos y las necesidades e intereses tanto del personal como de los que reciben el servicio que se ofrece. En las escuelas ésta es una función que conlleva un gran esfuerzo. El pasado de las escuelas está atado a todo un sistema altamente centralizado en el que se trataba

de uniformar al máximo a las escuelas, los maestros y los estudiantes. Por tal razón, no existe una evidencia sistemática que presente a cada escuela como una organización independiente con un análisis real de sus características, sus logros, aspiraciones, retos y amenazas. No se puede pensar sólo en cambiar la estructura organizacional, ya que esto no es suficiente, es necesario cambiar los sistemas con los cuales se trabaja. De esta manera cada escuela, como una organización, puede sobrevivir, desarrollarse, revitalizarse y perfeccionarse logrando una mayor productividad y motivación de sus miembros. Por tal razón, si se va a atender cada escuela como una unidad independiente y autónoma, el trabajo del director es muy importante pues tiene que desarrollar un sistema y los mecanismos internos necesarios para entender la cultura de la escuela, y cómo se dan en la misma las relaciones interpersonales, la comunicación y la motivación de los estudiantes, maestros y otro personal. Si el director puede desarrollar este conocimiento, entonces puede entender su rol en la escuela para desarrollar y mantener un clima organizacional saludable y un ambiente de trabajo adecuado para propiciar el desarrollo de una comunidad de aprendizaje en la que se logre la calidad académica deseada.

El liderazgo administrativo en una comunidad de aprendizaje debe aunar los esfuerzos los estudiantes y el resto de la comunidad para crear planes en conjunto que permitan desarrollar una educación de calidad que atienda las necesidades de todos los estudiantes. Además, debe apoderar al personal de la escuela para que tomen las decisiones que sean necesarias y para que actúen de acuerdo a estas decisiones y así introducir los cambios (DuFour & Eaker, 1998). Para que una escuela sea efectiva todos los componentes de la organización deben tener un compromiso real con el cambio planificado. Este cambio en realidad debe provenir de la selección, adaptación

e implantación de una serie de innovaciones que atiendan las necesidades de la comunidad escolar; y debe permitir el alcance de una mayor productividad, y que los resultados demuestran la calidad académica y los procesos administrativos. El director y el grupo de maestros de esa escuela necesitan una mentalidad abierta y proactiva, y que ante cada problema o situación que se presente vean una gran oportunidad de desarrollo.

La escuela, como institución formal, debe producir cambios e innovaciones que sean producto de una planificación estratégica para el mejoramiento de la institución. Esta gestión hace que el proceso de cambio sea uno deseable, necesario y que permita a la escuela el mantenerse en un rol proactivo ante las demandas de la sociedad. De esta manera, el producto de la escuela responde también a las expectativas de la sociedad que crea la escuela con ese propósito. Para que una escuela sea efectiva tiene que adoptar un enfoque orientado hacia las metas que le permitan su desarrollo continuo, debe tener una comunicación adecuada entre sus miembros, debe tener un balance de poderes y de participación activa de todos sus miembros.

La habilidad del director como líder administrativo tiene una gran influencia en la aceptación del cambio. De hecho, el mejor uso de los recursos humanos a través del trabajo en equipo y la cooperación entre las diferentes funciones de la organización aumentará la velocidad en que se introducen los cambios, reducirá la resistencia y el conflicto que puede ocurrir ante el inicio de proyectos nuevos en la escuela. Lo importante es estar pendiente de los efectos a largo plazo de estos cambios e innovaciones, usando los menores esfuerzos posibles de energía, recursos y tiempo (Castillo, 2001). Por esta razón, el estilo colaborativo es el más adecuado para introducir los cambios y aumentar la productividad. La autoridad del liderazgo del

director no se logra mediante imposición, sino a través de la cooperación. La cooperación crea una nueva clase de autoridad (Acosta, 2000). Los miembros de una comunidad de aprendizaje necesitan sentir que la institución los valora. No puede existir una cultura fuerte sin sensibilidad por parte de los miembros de la organización y de sus líderes administrativos. Un ambiente efectivo de trabajo, la lealtad, la productividad y la “morale” (espíritu) de una comunidad se puede alcanzar y mantener sólo en una relación interdependiente entre sus miembros. Los directores altamente productivos son los que han desarrollado ese espíritu (morale) en todos los miembros de la comunidad de aprendizaje y los miembros se caracterizan por sus actitudes positivas, cooperadoras y por altos niveles de satisfacción.

El liderazgo administrativo es uno de los más grandes retos a los que se enfrentan los directores de escuela en la sociedad del Siglo XXI. Esta es una gestión única, ya que carga la responsabilidad compleja de transformar el sistema educativo en una organización ágil y dinámica que logre los resultados esperados de acuerdo con los estándares de calidad establecidos por la misma institución. El movimiento hacia una administración más autónoma y descentralizada ha llevado a los directores de escuela a adquirir una mayor injerencia en las funciones gerenciales de la institución, gestiones que en el pasado se realizaban en los niveles centrales del sistema educativo. Por consiguiente, es necesario que el director de escuelas, como líder administrativo, continúe con su desarrollo profesional y se prepare con una serie de técnicas y prácticas que sean útiles para enfrentarse a los nuevos retos que le presenta la administración educativa en la época actual.

El liderazgo administrativo en este nuevo paradigma plantea la transformación de las escuelas en comunidades donde todos los miembros participan constructivamente en

la toma de decisiones. La escuela del nuevo siglo habla de comunidad de aprendices, participación colaborativa y toma de decisiones compartidas en todos los aspectos educativos, habla de apoderamiento de los maestros y de los estudiantes, de trabajo en equipo, autonomía, y sobre todo, de una nueva forma de llevar a cabo las gestiones administrativas en las escuelas.

El director de escuelas tiene ante sí el gran reto de cultivar efectivamente la comunicación a través de su crecimiento personal y profesional, cobrando conciencia de que la comunicación es esencial para establecer los lazos de colaboración necesarios para mantener el desarrollo continuo en las escuelas.

2.2.2 modelo de comunicación efectiva

Todo proyecto de diseño trae aparejado momentos de intercambio, en aras de exponer los resultados del proceso de creación. Siendo así, es evidente que poseer competencias comunicativas es indispensable para el desarrollo de la actividad profesional, deviniendo un factor diferenciador para posicionar un proyecto sobre otros o lograr su aprobación.

Según destaca Briseño Vilches et al. (2004), “si se lleva a cabo una deficiente presentación de la información corremos el riesgo de desechar la investigación que ha conseguido un producto innovador y concluya en ese momento su ciclo de existencia”, reafirmando estas competencias como vitales para el éxito del proyecto.

Para lograr esta efectividad, apunta Umberto Eco (1977, como se citó en Alsina, 2014), tiene que existir coincidencia en los códigos entre el emisor y el destinatario

para evitar una «decodificación aberrante». Además, destaca Berlo (1984) que si una de las metas de la comunicación es *informativa*; la otra es *persuasiva*: “toda comunicación tiene por objeto producir una determinada respuesta por parte de una determinada persona (o grupo de personas)”. También menciona una tercera dimensión de *entretenimiento o atracción*, que no se separa de la intención de informar y persuadir. Así, la comunicación efectiva de los resultados proyectuales de diseño, se entiende como aquella que permite una transmisión del mensaje de manera clara, atractiva y entendible para el(los) interlocutor(es) sin crear confusión, dudas o interpretaciones erróneas, generando las reacciones esperadas.

En la actividad práctica, los autores identificaron recurrencias de situaciones no deseadas en el ejercicio de las defensas de proyectos; y un acercamiento exploratorio al actuar de un grupo de profesionales, dejó a la luz carencias en la identificación de las variables que influyen en el acto de defensa, en el apaleamiento de sus deficiencias comunicativas, en el acto de planificación conciente de las defensas siendo estas intuitivas y superficiales, y se muestra una tendencia a no adecuar los contenidos a las expectativas del auditorio y al uso de fórmulas preconcebidas de presentación.

Modelo o estrategias para la comunicación efectiva en las organizaciones” no nace de una simple propuesta de reflexión. Es resultado del acercamiento a las teorías organizacionales y de la comunicación, en donde se logra ver la disyuntiva entre sí la comunicación es una estrategia que facilita los procesos organizacionales, o se constituye en un patrón o modelo de comportamiento organizacional que establece las diferentes interacciones del sistema que permite a las acciones de la empresa ser efectivas. Desde los clásicos se define la comunicación como una “interacción social

por medio de mensajes” (Fiske, 1984), además, se insiste en su carácter estructural. En este sentido se afirma que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social” (Pasquali, citado por Fiske, 1984,). Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación o el tipo de relaciones que se predeterminan con ella. Se puede entonces interpretar que la comunicación no es en sí un acto totalmente espontáneo, sino que en determinados momentos busca mover los diversos intercambios humanos, sean sociales, organizacionales o institucionales. He ahí, por un lado, parte de la inquietud que se genera con el término comunicación organizacional, o con la mirada hacia la posibilidad de que se le llame modelo, lo cual haría pensar que conlleva una intención específica dentro de la organización; o bien se podría concluir que lleva consigo una estrategia para que la comunicación tenga inmersa en sí misma una intención comunicativa efectiva en la organización. Por otro lado, en el discurso organizacional la comunicación se convierte en una práctica que visualiza “las relaciones de una colectividad social,

Otra forma, por tanto, de entender la comunicación en los ámbitos organizacionales, y que es el objeto de los investigadores de la comunicación organizacional, es ver cómo las distintas acciones comunicativas hechas por los miembros de una organización intervienen en los procesos organizacionales, y que tienen que ver con la construcción social de la comunicación, pero que dan una identidad corporativa a quienes pertenecen a una determinada organización. Algunas definiciones de modelo nacen de los científicos que pretenden establecer los patrones mínimos para observar

una realidad y explicarla en un marco de conocimiento. Bajo esta perspectiva, Según Bunge (1972), se tiene que los modelos de comunicación:

a. Son construcciones realizadas por el investigador. Es decir, son una construcción teórico-hipotética de la realidad. Por lo tanto los modelos son postulados de interpretación del mundo.

b. pretenden representar la realidad descrita. Pero describe esta realidad simplificando y dando una imagen sintética sin tomar en cuenta todas las variables, sólo toman en cuenta las variables más importantes.

c. son un conjunto de enunciados teóricos que sirven para interpretar los fenómenos estudiados. Así, el modelo describe completamente aquellos aspectos del sistema que son relevantes al propósito del modelo y a un apropiado nivel de detalle, porque, en consonancia con Hernández (2004), “comprender un objeto implica entenderlo como un todo en relación con otros objetos y procesos, pero implica también delimitación del objeto de estudio”.

Así, los modelos tienen una función descriptiva del fenómeno, y es éste su objetivo fundamental. La función principal de un modelo científico es explicativa, siempre tomando en cuenta que es una explicación parcial del objeto de estudio, porque como se afirmó, se centra en una muestra del universo. De esta forma podemos ver la comunicación como una condición inherente al hombre: desde que conocemos esta especie en la tierra podemos hablar del fenómeno con la certeza de que no solo esta acción es propia de los seres vivos, y particularmente los humanos, sino que de alguna manera a través de ella puede comprenderse la evolución o el desarrollo de los hombres. La aparición del habla, de los signos, las señales y los mismos medios de comunicación masiva han generado para esta ciencia nuevos objetos de

interpretación de la realidad que deben incorporarse a las teorías o a las construcciones sistemáticas disciplinarias de la comunicación en diversos contextos de la vida humana, en consecuencia, la estructura de los modelos debe contener ciertos elementos que los haga funcionales en la investigación de problemáticas previamente planteadas:

- Un grupo de conceptos definidos nominalmente, que corresponden a partes de un tipo específico de fenómenos empíricos, pero reducidos hasta que sean relativamente inequívocos y precisos.

- Un propósito descriptivo, explicativo, del fenómeno, que no aspira a la totalidad.

Con respecto a las Teorías de la Comunicación, los conceptos básicos que abordan todos los modelos son: emisor, mensaje y receptor. O, en afirmación de Aristóteles en su Retórica, los tres componentes de la comunicación son: el orador, el discurso y el auditorio.

Puede verse entonces que hay un principio para explicar los fenómenos de la comunicación y los protagonistas de este fenómeno, que varían de una teoría a otra, pero que de alguna manera llegan a coincidir en los aspectos que hacen que se dé la interacción del hombre a través de diferentes actos o procesos comunicativos. Significa entonces que los modelos sirven como punto referente para los programas de investigación, porque dan los conceptos fundamentales que servirán para explicar un objeto de estudio. Según esto, se puede determinar que en el caso de la comunicación, los modelos deben reflejar precisiones en cuanto a las formas de interacción con el lenguaje, los símbolos, las conductas del emisor y el receptor, y en general de la efectividad de la comunicación en las diversas acciones humanas en donde ella se usa. Con el objetivo ya enunciado de fundamentar teórica y

conceptualmente un modelo de comunicación organizacional, se continúa pues con los patrones observables de los modelos conocidos de comunicación que dan la pauta para determinar que en la organización estos tienen una intención organizacional clara mediante una acción comunicativa, lo que equivale a decir que los elementos observables continúan situándose en el lugar del emisor, el receptor, los canales y los códigos. Lo anterior nos conduce a determinar que elaborar un concepto de modelo, y a su vez confrontarlo con el papel de la comunicación en el ámbito de la empresa colombiana, es situarse en el origen de un campo de conocimiento que comprenda cómo se le puede llamar a la comunicación cuando establece o determina las relaciones organizacionales; es decir cómo estas relaciones tienen una forma de desarrollarse en cada ambiente organizacional de la empresa, tomando características propias para representar la estructura y caracterizar la comunicación dentro de un patrón o modelo. De igual manera, un modelo así puede convertirse en una estrategia de comunicación o en un comportamiento de los miembros de una empresa para hacer efectivas las relaciones a través de intenciones claras y definidas con anterioridad.

2.2.3 Las Percepciones de la comunicación eficaz

Desde que el hombre comenzó a comunicarse, la palabra devino en el primer y más importante medio de comunicación, como envoltura material del pensamiento. En el estudio realizado sobre la comunicación se pudo observar que diferentes autores expresan conceptos sobre ella y hacen referencia a ciertos elementos distintivos.

Todas las sociedades, tanto animales como humanas, funcionan gracias a la comunicación. Es un acto mediante el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información. Por ejemplo: el león que ruga porque otro

león ha invadido su territorio con su rugido amenaza al invasor y previene a su manada; el niño que llora para que alguien satisfaga su hambre; la persona que habla con otra u otras personas: todos realizan acto de comunicación.

Las teorías antropológicas de la comunicación se ocupan de los intercambios significativos a partir del lenguaje y su relación con la cultura. Esto se debe a que el hombre está inmerso en un contexto cultural dado, del cual no puede aislarse; la comunicación es un proceso permanente, que integra múltiples modos de comportamiento, como palabras, gestos, miradas, mímica, manejo del espacio; es un todo integrado.

Las relaciones con los estudios lingüísticos pueden clasificarse en tres aspectos: el semántico, relativo al significado de los términos que componen una lengua; el sintáctico, que abarca el análisis de las convenciones o regularidades que estructuran la lengua; el pragmático, vinculado al uso del lenguaje, que estudia la relación entre los signos y las personas. Lo novedoso está en la distinción fundamental entre la lengua y el habla.

Desde tiempos remotos el hombre sintió la necesidad de comunicarse para expresar sus ideas, sentimientos, gestos, opiniones entre otras. Aprendió a vivir en sociedad para ayudarse mutuamente, intercambiando informaciones para poder conocer el mundo que los rodeaba y desarrollaron las capacidades comunicativas, las cuales no se reducen a la comunicación lingüística, sino también a moderar como personas para integrarse al contexto sociocultural.

La comunicación se puede reflejar en signos, símbolos, pintura, rituales, mitos, leyendas, impresión, periódicos, revistas, cine, libros, dibujos, propagandas, fotos, Internet, entre otros. Todo acto de comunicación se produce necesariamente entre

una persona o varias, que actúan como emisor, y un destinatario o varios que actúan como receptor.

Se tiene comunicación siempre que una fuente emisora influencia a otra –el destinatario–, mediante la transmisión por el canal que los liga. La comunicación es una de las formas que tienen las personas de relacionarse en el proceso de sus actividades. Representa un intercambio de información, medio de formación y funcionamiento de la conciencia individual, una ayuda en la organización de la interacción entre las personas y una contribución a la apropiación y satisfacción de necesidades espirituales. Es un proceso de interacción social, basado en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias, bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación. Es decir, no solamente el intercambio de noticias y mensajes sino también el quehacer individual y colectivo que engloba el producto de las transferencias e intercambios de ideas, hechos y datos.

La comunicación sostiene y anima la vida; ciertamente es motor y expresión de la actividad social y de la civilización, ha llegado a los hombres y a los pueblos desde instinto hasta la inspiración a través de una serie de procesos y sistemas de información, de impulsos y de control. Fuente común de la cual se toman las ideas, fortalece mediante el intercambio de mensajes el sentimiento de pertenecer a una misma comunidad. Este criterio posee una definición significativa de la relación del individuo dentro del contexto social en que se desarrolla, su reflejo con el mundo que lo circunda y que establece interacción con sus semejantes. Partiendo de este criterio, el maestro es el eje central para establecer lo cognitivo del lenguaje en saberes que se reflejarán en el uso adecuado de la palabra y el léxico.

Diferentes escuelas han dado su teoría sobre este tema; se toma el concepto según la Psicología Marxista que parte de su interpretación como una condición vital para el desarrollo de la sociedad y los individuos, el cual está indisolublemente ligado a la actividad material productiva del hombre con sus semejantes. Esta es manejada en un amplio sentido como conjunto de relaciones sociales entre los hombres y, en un sentido más limitado, como relaciones espirituales entre ellos.

En la comprensión científica de la comunicación en su doble aspecto: social y psicológico, así como en el esclarecimiento de su papel en el desarrollo del psiquismo humano y de la personalidad, desempeña un papel determinante el **enfoque histórico cultural de L. S. Vigotsky (1982)**.

Después de varios años en que predominaron las teorías norteamericanas en cuanto a la sociología, surgen en Europa investigadores sobre comunicación que la fragmentan en campos variados de estudio, a diferencia de EE.UU. que la ve como monolítica. En Europa se profundiza en lo relativo al contenido del producto cultural y las relaciones de clase y de producción, de los dueños de los medios de producción y de comunicación.

La comunicación es clave para las organizaciones, le permite al gerente alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia, para Ceballos (2013) señala: "la comunicación es un proceso de transmisión y recepción de mensaje, cuyos contenidos inciden en las tomas de decisiones y motivaciones laborales, por medio de ello se puede controlar los comportamientos organizacionales". La comunicación es un elemento importante en la gerencia de una institución, porque a través de ella se interactúa eficazmente con el personal que allí labora. Para Robbins y Coulter (2010), la comunicación es "la transferencia y la comprensión de significados", a través de ella se mejora la

comprensión y la capacidad de transmitir sentimientos e ideas, así como lograr el entendimiento entre las personas.

De acuerdo con Daft y Marcic (2010), la comunicación " es el proceso por el cual se intercambian y entiende la información entre dos o más personas, por lo general con la intención de motivar o influir en el comportamiento", permite desde las interacciones más sencillas hasta las más complejas para consolidar las estrategias organizacionales, la comunicación es un aliado de la gerencia, su efectividad dependerá de la forma como se desarrolle.

Las Barreras Personales son interferencias de comunicación producidas por las emociones, los valores humanos y los deficientes hábitos de escucha. También pueden derivarse de diferencias en educación, raza, sexo, nivel socioeconómico entre otros factores. Las barreras personales implican por lo general una distancia psicológica entre individuos, semejante a la distancia física, así mismo las emociones actúan como filtros de percepción en prácticamente todas las comunicaciones. Las Barreras Físicas, son interferencias de comunicación presentes en el entorno en que tiene lugar la comunicación. Una de las barreras físicas más comunes es un ruido repentino que distrae, se debe entender por ruido "cualquier cosa que perturbe la comunicación, incluyendo las actitudes y emociones del receptor"; la distancia entre las personas, los muros, por lo general, los individuos advierten la presencia de interferencias físicas e intentan contrarrestarlas.

Barreras Semánticas, la semántica es la ciencia del significado, en oposición a la fonética que es la ciencia de los sonidos. Generalmente todas las comunicaciones se realizan por

medio de los símbolos (palabras, imágenes y acciones); estos símbolos son sencillamente para que el receptor los decodifique e interprete. La barrera semántica es el resultado de las limitaciones de los símbolos con los que nos comunicamos, los símbolos tienen muchos significados lo que obliga a elegir uno de ellos, es por ello que esta barrera constituye un reto difícil de vencer cuando personas de diferentes culturas pretenden comunicarse entre sí.

La descripción anterior demuestra que el proceso de la comunicación es complejo e intervienen múltiples elementos creando una relación entre dos o más personas. También es evidente que el proceso puede deteriorarse ya sea al inicio, durante la transmisión o hacia el final de la recepción del mensaje.

Establecidas las bases se puede pasar al análisis del alcance de la dependencia entre la comunicación eficaz y el éxito de la organización. En primer lugar hay que definir cuales son las características de la comunicación eficaz así como los factores que constituyen el éxito organizacional. Luego analizar sus relaciones e interdependencias y como pueden optimizarlas para contribuir a una mayor productividad y competitividad de la organización.

Para entender el concepto de comunicación eficaz es importante conocer la diferencia que hay entre una comunicación buena y una eficaz.

Según Chiavenato (1998) la comunicación eficaz se da cuando el emisor logra del receptor los resultados deseados. En ella su objetivo es influir en el receptor para conseguir la influencia que quiere. En cambio la buena comunicación se efectúa cuando la comprensión del receptor coincide con el significado que el emisor desea transmitir. En la buena comunicación, la comprensión es la meta que se alcanza. Esta es una condición necesaria pero no suficiente de la comunicación eficaz.

Como vemos la comunicación eficaz se basa en parte, en una buena comunicación. Por esta razón, algunas veces, los gerentes aunque desean lograr una comunicación eficaz se olvidan de los elementos de una buena comunicación, y caen en numerosos errores y malos entendidos. El análisis por parte de la gerencia y de todos los niveles de la organización, de los elementos ya mencionados para una buena comunicación permitirán el logro del objetivo de la comunicación eficaz: los resultados a través de los otros.

Para Ribeiro (2000) la comunicación eficaz, está asociada a un tipo de inteligencia: la interpersonal, entendida ésta como la capacidad de hacer un gran número de distinciones en un contexto. La comunicación eficaz ayuda a construir niveles cada vez más profundos de confianza y comprensión y ayuda a trascender las limitaciones del trabajo. Es por ello que toda organización, en aras de lograr la excelencia, debe asignar en su estructura organizacional, como lo plantea Valera (2000) un valor especial a un sistema de comunicación e información que promueva la participación, la integración y la convivencia. Con esto se logrará una verdadera interacción a nivel interno, de manera que contribuya a acercar las personas y a estrechar vínculos tales como: vivir experiencias comunes, compartir significados, participar de la vida institucional, ser uno pero a la vez equipo.

2.3 La resolución de conflictos

En la convivencia escolar, la conversación es un proceso comunicativo que debe ser asumido de manera intencional por parte de los actores educativos, particularmente los docentes, a fin de generar ambientes más propicios para la formación integral de los estudiantes y la convivencia armónica.

Rojas, Arapé, Díaz, Rojas, y Rojas (2005) refieren que el diálogo y el conflicto se presentan como un complejo conceptual de gran importancia para la convivencia y la cultura de paz. Para estos autores, gran parte de los conflictos que generan violencia tiene su manifestación, causa y esperanza de solución en el diálogo comunicacional y, específicamente, en el lenguaje: lo que decimos, cómo lo decimos y la frecuencia de los mensajes.

En concordancia con los autores, el diálogo puede generar conflictos o puede resolverlos, es decir, nos puede acercar pero también nos puede alejar.

Por su parte Arellano (2004) refiere la prevención relacionada fundamentalmente con la educación: desarrollar capacidades, habilidades y competencias a través del manejo de estrategias que permitan abordar los conflictos cuando son sólo contradicciones e inicios de antagonismos.

Esto implica desarrollar en los estudiantes valores como la solidaridad en vez de la competencia, el trabajo en grupo y no la individualidad, habilidades comunicativas basadas en la asertividad, el uso de métodos colaborativos en la resolución de problemas, permitiendo considerar el conflicto no como una crisis, sino como una ocasión de cambio creativo y aceptando que el conflicto, por naturaleza, forma parte de todo proceso de interacción humana.

2.3.1 Las relaciones interpersonales

En el contexto educativo, las relaciones interpersonales basadas en la confianza incrementan la eficiencia en el proceso de formación (Zapata et al., 2010). La confianza se considera una propiedad de las organizaciones escolares que constituye un recurso central para el mejoramiento educativo (Bryk y Schneider, 2002). Estos autores proponen el concepto de confianza relacional, el que definen como aquel tipo

de confianza que se genera a partir de la sincronía entre las expectativas y el cumplimiento de las obligaciones de cada actor de la organización. En este plano, los líderes educativos asumen un papel muy importante, sobre todo en instituciones vulnerables desde el punto de vista social en las que las personas (estudiantes y profesores) pasan a ser el motor de la gestión directiva.

Una organización que tiene confianza relacional va a tender a la reproducción y profundización de este tipo de relaciones entre los profesores, Directores y comunidad educativa en general, así mismo de fomentar un ambiente de confianza para una mejor escuela: el valor de las relaciones interpersonales entre profesores y director deben tener como objetivo principal la profundización de este tipo de relaciones entre los actores antes mencionados. Ello debido a que fomenta una cultura de trabajo de apoyo en la que existe compromiso con la escuela y en la que se impulsa una positiva orientación hacia los cambios. Asimismo se promueve una mejor estructura de trabajo en la que se facilita la toma de decisiones colectivas en base a la rendición de cuentas.

La confianza desempeña un papel relevante en la efectividad de las organizaciones, facilitando la cooperación entre individuos y grupos, promoviendo la aceptación de relaciones solidarias y contribuyendo a generar una comunidad inclusiva, integradora y cosmopolita (Misztal, 1996). Desde los estudios organizacionales y de la administración se admite que la confianza trae muchos beneficios, aumentando los resultados que las personas son capaces de alcanzar (Kramer, 1999). Cuando en una empresa sus miembros tienen confianza, aumenta la rapidez y disminuyen los costos, lo que tiene incidencia en la productividad de la organización (Covey y Merrill, 2007). Por otra parte, la confianza traería impactos positivos en la comunicación,

coordinación y generación de acciones en equipo para el logro de las metas formuladas en una organización.

Las ventajas que la confianza trae para las organizaciones también alcanzan a las organizaciones escolares debido a que éstas basan su acción en las relaciones interpersonales a partir de los distintos roles que asumen sus miembros. El efecto de la confianza en la productividad de las organizaciones escolares ha sido "...razonable y empíricamente apoyada en la literatura escolar" (Forsyth, Barnes y Adams, 2006).

Forsyth, Barnes y Adams (2006) concluye que la confianza entre profesores y directores influye en la producción de tres resultados educativos:

1. Mayor sentido de eficacia colectiva de los profesores, pues si hay una historia basada en un comportamiento consistente y expectativas positivas, los profesores creerán en su eficacia.
2. Menor estructura burocrática, ya que la confianza puede reducir la necesidad de mecanismos burocráticos de control y evitar la proliferación de reglas y supervisión cercana.
3. Mejor desempeño académico de profesores y estudiantes, ya que la confianza funciona como lubricante para la cooperación, aumentando la productividad.

Según Bryk y Schneider (2002) las relaciones interpersonales que se desarrollan entre director, profesores, estudiantes, padres y apoderados pueden ser recursos de mejoramiento y progreso para las escuelas. Los autores plantean que "la naturaleza del intercambio social y los rasgos de la cultura local condicionan la capacidad de la escuela para mejorar" (Bryk y Schneider, 2002). Particularmente, la confianza presente en las relaciones interpersonales facilita el funcionamiento diario de la

escuela, actuando como un recurso crítico para que los líderes generen un ambiente con estrategias de mejoramiento. La confianza puede asumir tres formas: confianza orgánica, confianza contractual y confianza relacional (Bryk y Schneider, 2002). La forma que asume la confianza dependería de la naturaleza de la institución social en la cual se producen las relaciones interpersonales.

Bryk y Schneider (2002) postulan que la confianza contractual no es suficiente para el buen funcionamiento de las organizaciones escolares. Si bien es importante que las escuelas cuenten con una clara base contractual, dada la naturaleza social y moral del quehacer educativo también es necesario actuar de acuerdo a ciertas motivaciones comunes, tomar decisiones de forma colectiva, generar esfuerzos extracontractuales para lograr los objetivos y movilizar la interdependencia entre los profesores y directivos hacia el logro de las metas de la organización escolar. De esta forma, Bryk y Schneider construyen el concepto de confianza relacional para enfatizar los fundamentos ético-sociales que están en la base del funcionamiento de las escuelas.

Según Bryk y Schneider (2002) la confianza relacional cataliza consecuencias clave para la organización escolar como lo son, por un lado, crear una cultura de escuela de apoyo que realce el compromiso con esta y genere una orientación positiva hacia el cambio y, por otro lado, facilitar la estructura de trabajo para la toma de decisiones en el conjunto de la comunidad de profesionales, con rendición de cuentas y apoyo para la enseñanza del profesor. Esto influiría en el ámbito instruccional mejorando el compromiso y aprendizaje de los estudiantes. Las consecuencias clave de la confianza retroalimentan la expansión de la base de la confianza.

Una organización que tiene confianza relacional va a tender a la reproducción y profundización de este tipo de relaciones entre los profesores, directivos y comunidad educativa en general. Ello debido a que fomenta una cultura de trabajo de apoyo en la que existe compromiso con la escuela y en la que se impulsa una positiva orientación hacia los cambios. Asimismo se promueve una mejor estructura de trabajo en la que se facilita la toma de decisiones colectivas en base a la rendición de cuentas.

Una de las fuerzas modeladoras de la confianza la constituye la forma en la que operan un conjunto de criterios que las personas utilizan para discernir acerca de cuán confiable es el otro. Bryk y Schneider (2002) plantean que existen cuatro criterios de discernimiento de la confianza que sirven como lentes para observar e interpretar las intenciones de otros en el contexto escolar. La aplicación de estos criterios resulta en un juicio acerca de la confiabilidad; estos son:

Respeto.

Se refiere al reconocimiento de la importancia del rol que cada persona tiene en la educación de los niños y la mutua dependencia que existe entre las partes involucradas en esta actividad. El respeto necesita ser recíproco. Lipman (1990) plantea que hay dos formas de respeto: una basada en lo que la otra persona ha hecho y, la otra, basada en la posición o estatus.

Competencia.

Se refiere a la ejecución de las responsabilidades formales de los individuos. Tiene que ver con la habilidad que cada uno demuestra para lograr los resultados deseados.

Estima personal

Su sentido es el sentirse cuidado por el otro, entendiendo que cualquier acción de los miembros para reducir el sentimiento de vulnerabilidad influye positivamente en la confianza interpersonal.

Integridad.

En un sentido básico, tiene que ver con la consistencia entre lo que se dice y se hace. En un sentido más profundo, abarca la perspectiva ético-moral que guía el trabajo de una persona.

Según Bryk y Schneider (2002) este nivel de las relaciones es determinante en la formación de las relaciones de rol y en la producción de confianza a nivel organizacional, la que conducirá a sincronizar las expectativas con las obligaciones de cada miembro de la comunidad educativa, aspecto central de la confianza relacional.

Las relaciones interpersonales en los centros escolares son fundamentales para crear un ambiente educativo saludable y efectivo. Estas relaciones involucran la interacción entre los diversos actores de la comunidad educativa: estudiantes, docentes, personal administrativo, familias y la comunidad en general.

2.3.2 Desempeño organizacional

Uno de los aspectos importantes que caracteriza al ser humano es su capacidad para establecer relaciones significativas e interactuar con sus pares como parte de su desarrollo personal y social, la socialización. Ese proceso de interacción se crea con base a un ambiente armónico en el que intervienen aspectos internos como las emociones, los sentimientos, formas de pensar y actuar y factores externos tales como los valores, en los que se puede mencionar solidaridad, respeto y empatía entre otros.

Autores como Figueroa et al. (2018), señalan que el clima organizacional está determinado por la percepción que las personas tienen sobre el ambiente laboral donde se desenvuelve y predispone su comportamiento. Para Medina (2017) el clima organizacional depende de la percepción que tengan los trabajadores sobre lo que sucede en su entorno laboral, esta acepción tiene un matiz subjetivo, y gira en torno a la estructura organizativa, estilos de dirección o liderazgo y los mecanismos de recompensa o reconocimiento, los mismos que inciden en su desempeño. Desde la óptica de Rivera et al. (2016) El clima organizacional abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas, considerado como una fortaleza que encamina el convivir en los espacios de la institución de manera efectiva y afectiva. Desde esta perspectiva, la OREALC/ UNESCO (2013) se establece que el clima escolar suele ser reflejo de la capacidad instalada en las instituciones educativas, y supone que para que exista un clima escolar positivo es necesaria la “colaboración entre directivos y profesores, en la que participan las familias y los estudiantes, y en las que se promueve un trato respetuoso entre los niños y aprecio por los otros”. Es de hacer notar que lo referido tiene sus influencias tanto en el comportamiento y en el accionar docente, así como en la gestión del directivo como líder de la organización.

Convivencia Escolar: Elemento clave del clima organizacional la convivencia es la acción de entenderse y comprenderse, en un espacio y tiempo bajo ciertos patrones de tolerancia, respeto y consideración, es vivir en armonía con los demás "vivir en compañía de otro u otros, cohabitar" (Real Academia Española, RAE, 2015). La convivencia es una distinción que tienen las personas para vivir en un marco de respeto que permite el reconocimiento del otro. Partiendo de estas ideas, López y García (2011) afirman que: “La convivencia es un concepto que tiene valor en sí mismo y, por lo tanto, no solo es una necesidad derivada de los problemas o conflictos

que puedan existir”. El saber convivir conecta a las personas. Es el vehículo para la aceptación y el respeto a las diferencias con sentido de pluralidad, lo que permite aprender a resolver las discrepancias de una manera positiva. Estas ideas no son ajenas al contexto educativo, pues convivir sanamente es un factor importante dentro del clima organizacional, que ayuda al crecimiento y desarrollo personal de quienes hacen vida activa en las instituciones educativas, además de ser elemento fundamental de interacción, colaboración, y buen funcionamiento para el logro de los objetivos de la institución. En virtud de lo reseñado, Aron y Milicic (2017) refieren que la convivencia escolar es un elemento inseparable de la calidad de la educación, que permite aprender a convivir con el otro. Se trata de una dimensión fundamental de la experiencia educativa, que involucra a todos los actores esta, y considera distintos aspectos, demandas importantes y desafíos para las escuelas y el sistema educativo en su conjunto. De allí que la convivencia escolar es un factor fundamental del clima organizacional que debe generar la inclusión, el buen trato además de favorecer los espacios de conversación y de participación de todos los involucrados en la vida escolar. En sí, en los climas organizacionales educativos se dan situaciones pueden generar convivencias con sentido tóxicos o nutritivas, de acuerdo a las características que los describen.

De manera adicional, una convivencia escolar nutritiva se relaciona con: la sensibilidad en la comunidad frente a situaciones difíciles que estén experimentando los demás; la comunicación respetuosa y un ambiente físico apropiado; la autonomía personal de los docentes; la existencia de espacios que le permita interactuar y generar reflexiones sobre sus prácticas; la focalización en las fortalezas y recursos propios, y con una carga laboral equilibrada que admita un adecuado desarrollo profesional. Una convivencia tóxica, crea un clima cerrado, autoritario, controlado y

poco coherente, en el que impera las relaciones de poder, de dominación y de control, además no se estimulan los procesos interpersonales ni la participación libre y democrática.

Desempeño profesional del docente el desempeño está ligado a la capacidad que tienen las personas de ejercer sus funciones laborales, en esta se da conocer las destrezas, habilidades y el conocimiento en un área específica. En el escenario educativo el desempeño del profesional docente tiene sus bases en las competencias generales y específicas en el área del saber, se centra en el conjunto de actividades que son planificadas para dar cumplimiento a los objetivos educacionales (Tardif, 2018). Desde la óptica de Fernández (2015) existen dos distinciones en el desempeño docente, el primero lo centra desde el punto de vista subjetivo, en el cual el docente valora la calidad de su trabajo y deja ver la satisfacción que su labor le produce. La segunda distinción tiene sus bases en la evaluación desde una perspectiva objetiva con indicadores de calidad cuantificados que develan la eficiencia y la eficacia de la gestión en el aula. En este último aspecto, Tardif (2018) refiere que el desempeño del docente en su cotidianidad está fundamentado por las interacciones con sus estudiantes para conseguir de ellos su mayor producción y formación intelectual, de allí que su labor exige constantemente una inversión profunda tanto desde el punto de vista afectivo como desde el cognitivo. De esta manera se aprecia que el desempeño del docente, trasciende las fronteras academicistas, de allí que no solo debe referirse a la enseñanza de contenidos o al desarrollo de habilidades y destrezas sino también a la construcción de competencia bien sea cognitivas, críticas, creativas, comprensivas, sociales y afectivas que le confieran una posibilidad al estudiante saber hacer, saber ser y convivir, como refiere Delors (1996). En virtud de estos dos aspectos (desempeño y competencia), Méndez et al. (2019,) sostiene que el concepto

del desempeño docente integra todos los elementos que le dan sentido competente a su profesión:

1. Un dominio profundo, con relevancia y pertinencia del sistema de contenidos actualizados sobre la disciplina que debe impartir.
2. La necesaria y actualizada preparación que debe poseer, sustentada en profundos conocimientos en el campo de las ciencias de la educación.
3. Desarrollo adecuado de competencias profesionales en el ámbito de la comunicación, el empleo sistemático de las TIC y otros aspectos de relevancia.
4. La necesidad de un componente ético, con altas motivaciones profesionales y personales en el ejercicio de su labor con calidad.
5. El imprescindible conocimiento de las condiciones particulares de cada contexto, escolar, familiar, comunitario donde desarrolla sus acciones profesionales.

Los aspectos antes mencionados, perfilan al docente desde la acción del ser y hacer profesional, particularidades que se conectan a la calidad educativa, y son relevantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Otro concepto que está ligado al desempeño profesional del docente, es la eficiencia. Este término se convierte en uno de los ejes transversales de la calidad, el cual hace mención al uso debido de las acciones didácticas y pedagógicas, con implicaciones en la postura actitudinal del docente. Dentro del proceso de eficiencia en el desempeño profesional del docente existen factores intervinientes importantes.

Para Medina (2017) estos elementos tienen que ver con en las características del profesor: rasgos de personalidad; calificaciones formales y experiencia; pericia en la

materia y conocimiento sobre enseñanza y aprendizaje; y conocimiento pedagógico del contenido. Por su parte, Palaci (2005), plantea seis factores en lo que se destaca:

1. El incentivo: comprende la retribución monetaria. Siendo uno de los factores primordiales en el desempeño de todo trabajador, en la principal manera de valorarlo, en el caso del docente, se espera que este sea acorde la función que el desempeña en la sociedad, que tenga base en la meritocracia y en la formación académica, que le dé la posibilidad de tener calidad de vida para cubrir sus necesidades básica y más allá.
2. Satisfacción: Es una percepción subjetiva que tiene que ver con los sentimientos y el estado emocional de un trabajador, asimismo hace referencia al grado de conformidad, con respecto a las tareas asignadas.
3. Aptitudes: Es la habilidad que tiene el trabajador para realizar una determinada actividad, así como también, la capacidad para desarrollar y mostrar una adecuada disposición al realizar las tareas asignadas
4. La dimensión clima organizacional: hace referencia al contexto laboral en el que se encuentra el individuo, es decir, el ambiente interno y los aspectos de la organización en el que se desempeñan. Si estos llegan a ser favorables, van a lograr satisfacer las necesidades personales de los trabajadores, y si, por lo contrario, son desfavorables, frustrarán dichas necesidades, afectando principalmente la salud emocional de los trabajadores (Chiavenato, 2011).
5. Cultura organizacional: Tiene que ver con las normas, valores, y tradiciones que pueden variar con el tiempo pero que condicionan el comportamiento y actitudes de los trabajadores, quienes vienen a ser la cultura.

6. Expectativa del trabajador: hace referencia a lo que el individuo espera sobre la organización, considerando que esto puede influir de manera positiva o negativa en el desempeño del trabajador (Palaci, 2005).

2.3.3 Los ambientes de trabajo

Es posible evidenciar que, el concepto de clima laboral docente ha evolucionado a lo largo del tiempo, desde su origen en la teoría del clima organizacional hasta los modelos más recientes basados en la percepción compartida. La medición del clima laboral docente es una herramienta importante para comprender la calidad del ambiente de trabajo de los docentes y su impacto en la educación. Los factores clave que influyen en el clima laboral docente incluyen el liderazgo, la comunicación, el apoyo emocional, así como también los recursos y condiciones laborales.

Aspectos que influyen en el clima laboral docente

Liderazgo

El liderazgo es un aspecto clave en el clima laboral docente. Según Rodríguez (2016), “el liderazgo en la escuela es un elemento esencial para el éxito educativo”. Un líder efectivo debe ser capaz de motivar y guiar a su equipo, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, y crear un ambiente de confianza y respeto. Un liderazgo autocrático o autoritario puede generar desmotivación y conflictos entre los docentes, afectando negativamente el clima laboral.

Comunicación

La comunicación es otro aspecto fundamental en el clima laboral docente. Según González (2019), “una comunicación efectiva en el ámbito educativo es esencial para la construcción de un clima laboral saludable”. Es importante que los docentes se

comuniquen de manera clara y respetuosa, tanto entre ellos como con los estudiantes y los padres de familia. Una mala comunicación puede generar malentendidos, conflictos y tensiones en el ambiente laboral.

Apoyo emocional

El apoyo emocional es un aspecto que a menudo se subestima en el clima laboral docente, pero que puede tener un gran impacto en la motivación y el bienestar de los docentes. Según Flores (2018), “los docentes que se sienten apoyados emocionalmente por sus colegas y superiores son más propensos a sentirse satisfechos con su trabajo y a permanecer en la profesión”. Es importante que los docentes se apoyen mutuamente, reconozcan y valoren el trabajo de sus colegas, y ofrezcan ayuda y consejo cuando sea necesario.

Recursos y condiciones laborales

Los recursos y las condiciones laborales son aspectos que influyen en el clima laboral docente. Según Rojas (2017), “las condiciones laborales de los docentes, como la carga de trabajo, el salario y las prestaciones, tienen un impacto significativo en su motivación y satisfacción laboral”. Es importante que los docentes cuenten con los recursos necesarios para desempeñar su trabajo de manera eficiente y efectiva, y que las condiciones laborales sean justas y equitativas.

Implicación del clima laboral docente en el proceso educativo

Entendido el concepto de clima laboral docente, así como su origen y desarrollo, y los aspectos que le influyen, es importante determinar porque se considera un factor clave de incidencia en el proceso educativo y en la calidad de la educación, para lo cual se aborda desde las siguientes perspectivas.

En primer lugar, se ha demostrado que el clima laboral docente está relacionado con la satisfacción laboral de los docentes, la cual es importante porque los docentes que están satisfechos con su trabajo son más propensos a tener una actitud positiva hacia su trabajo y a involucrarse más en el proceso educativo (Janssen et al., 2010). Además, los docentes satisfechos también son más dados a permanecer en su trabajo y a tener una menor tasa de ausentismo.

En segundo lugar, el clima laboral docente también influye en el rendimiento docente. Se ha demostrado que los docentes que trabajan en un clima laboral positivo tienen una mayor motivación, un mayor compromiso y una mayor autoeficacia (Halbesleben y Buckley, 2004). Estos factores están relacionados con un mejor rendimiento docente y una mayor calidad de la enseñanza.

En tercer lugar, el clima laboral docente influye en la calidad de la educación impartida. Un clima laboral positivo se relaciona con un mayor apoyo social, una mayor colaboración entre docentes y una mayor eficacia colectiva (Hoy y Miskel, 2013). Estos factores contribuyen a una mayor calidad de la educación impartida y a una mayor satisfacción de los estudiantes.

Por último, se ha demostrado que el clima laboral docente también influye en la tasa de retención de los estudiantes. Los estudiantes que asisten a escuelas con un clima laboral positivo tienen una mayor tasa de retención y una menor tasa de abandono escolar (Hoy y Miskel, 2013). Esto se debe en parte al hecho que los docentes que trabajan en un clima laboral positivo están más comprometidos con su trabajo y tienen una actitud más positiva hacia sus estudiantes.

Por todos los aspectos enumerados anteriormente, se entiende que el clima laboral docente es un factor principal que influye en el proceso educativo y en la calidad de la

educación impartida. Un clima laboral positivo está relacionado con la satisfacción laboral de los docentes, el rendimiento docente, la calidad de la educación impartida y la tasa de retención de los estudiantes. Por lo tanto, es importante prestar atención al clima laboral docente para mejorar la calidad de la educación.

El clima laboral docente es un factor determinante en la satisfacción laboral de los docentes y en su capacidad para cumplir con sus responsabilidades de enseñanza. Los factores del clima laboral docente, como el apoyo de los superiores, la autonomía, la comunicación efectiva y la percepción de justicia, influyen significativamente en el bienestar laboral de los docentes.

Los docentes con altos niveles de satisfacción laboral están más comprometidos y tienen menos probabilidades de experimentar burnout (Síndrome de estar quemado). Los aspectos que influyen en el clima laboral docente incluyen el liderazgo, la comunicación, el apoyo emocional.

El ambiente laboral docente también tiene un impacto significativo en el rendimiento y la calidad de la educación. Un clima laboral positivo promueve una mayor motivación y compromiso de los docentes en su trabajo, y esto se traduce en un mejor rendimiento y una mayor satisfacción de los estudiantes.

El ambiente de trabajo docente también influye en la retención de los estudiantes. Los estudiantes son más propensos a permanecer en una institución educativa donde los docentes están satisfechos y comprometidos con su trabajo, y donde hay una cultura de apoyo y colaboración.

Los líderes y/o directivos de las instituciones educativas deben prestar atención al clima laboral docente y promover un ambiente de trabajo positivo y colaborativo para maximizar el potencial de los docentes y mejorar la calidad de vida y de la educación.

2.4 La comunicación efectiva para la resolución de conflictos

Los conflictos son inevitables en cualquier ambiente de trabajo, pero se puede marcar la diferencia en la forma que se abordan. Tomando en cuenta lo dicho anteriormente se debe ser capaz de resolver los conflictos de manera positiva y constructiva, promoviendo la colaboración y el entendimiento.

La comunicación efectiva es el principal factor para la resolución de conflictos, es decir que facilita la comprensión de las partes, debería de promover el diálogo constructivo y fomentar el respeto y la empatía en todo momento con las partes involucradas.

Podemos enfatizar la relevancia de contar con habilidades comunicativas sólidas para evitar malentendidos, tensiones y desacuerdos. Además, la comunicación efectiva también ha sido identificada como un factor determinante en la resolución pacífica de conflictos a nivel interpersonal y social, el diálogo respetuoso es una de las principales estrategias recomendadas para prevenir conflictos en todos los ámbitos por lo cual los conflictos en Instituciones Educativas no se pueden quedar al margen de la investigación es imprescindible promover un ambiente que genere estabilidad emocional, tranquilidad, paz mental y porqué no decirlo salud física.

Aplicando estrategias de comunicación efectiva, es imprescindible convertirse en un receptor activo, donde prevalezca la empatía, la humanidad pero sobre todo la coherencia para el abordaje de cualquier situación problemática. Es casi imperativo que en un conflicto las partes involucradas busquen “solución a los problemas y no problemas a las soluciones”, para que en cualquier problemática se pueda llegar a un

acuerdo que no afecte sobremanera a ninguno de los involucrados. No está demás mencionar que se deben tomar en cuenta todos los puntos de vista y luego tomar acciones para una resolución objetiva.

2.5 El liderazgo del tomador de decisiones en las relaciones interpersonales

El liderazgo del tomador de decisiones en las relaciones interpersonales en los centros educativos es un aspecto fundamental para el desarrollo de un entorno de aprendizaje positivo y colaborativo. Este tipo de liderazgo influye directamente en la dinámica del equipo docente, en la interacción con los estudiantes y en la relación con la comunidad educativa. La escucha activa, la empatía y sin dejar atrás las habilidades comunicativas, son las características principales con las que debe contar un líder, dejando atrás el autoritarismo, mostrándose no dócil sino más bien con un temple inquebrantable, donde prevalezca la mesura y elocuencia entre la moral y la ética, en todos los sentidos, se debe tener presente que un Director o Directora trabaja no solo para un grupo selecto de profesionales sino más bien deben su trabajo va enfocado a los estudiantes, es por ello que generar un ambiente escolar agradable y amigable incluso a la vista, sin duda provocará que los estudiantes y el personal a su cargo se sientan cómodos.

Cuando hablamos de relaciones interpersonales podemos decir que los y las docentes junto al Director buscan un bien común, este debería ser dar lo mejor de sí para cada estudiante que se atiende en los centros educativo, si partimos de este hecho no debería importar las diferencias que puedan existir entre ellos, llámese creencias, costumbres incluso religión, un líder procura unir a su equipo de trabajo para así tener una motivación y los docentes puedan sentir el deseo de colaborar e involucrarse

activamente en cada actividad propuesta, no podemos dejar de lado que como seres sociales tenemos la tendencia de buscar la aceptación de los que nos rodean.

Al desarrollar las habilidades de líder no se pueden perder de vista todo lo que conllevan las relaciones interpersonales, puede convertirse en un líder inspirador y motivar a otros, a alcanzar sus metas, fomentando siempre la colaboración, equidad, respeto, colaboración involucrando a los miembros del equipo en la toma de decisiones, fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso.

Alinear los intereses individuales con los del centro educativo, adaptándose a nuevas circunstancias y cambios apoyándose mutuamente ante cualquier situación, la transparencia en su actuar fortalece la confiabilidad que transmite al momento de dirigirse a su equipo de trabajo, en este aspecto debemos tomar en cuenta que no solamente se refiere al equipo docente si no también al Director o Directora como Presidente del Consejo Directivo Escolar, en los CECS, no podemos dejar de lado las Instituciones Educativas privadas, en cada una de estas situaciones la integridad y el profesionalismo debe sobresalir para mantener fijo el fin que son principalmente los estudiantes.

Promover un clima positivo es sin duda una de las labores más difíciles por todos los obstáculos que se encuentran en el desarrollo de cada actividad es por ello que también se debe apreciar cada aporte que los docentes e integrantes de la comunidad educativa lleven a cabo, tener también la disponibilidad de involucrarse y no ser un ente meramente espectador un buen líder no solamente dice, sino más bien hace para que los demás puedan involucrarse por convicción y no por mandato.

Las tensiones reducidas al máximo es lo ideal, esto solo se va a lograr cuando el docente y los padres de familia se sientan escuchados y valorados, los miembros de la comunidad educativa tienden a involucrarse más en los objetivos del centro educativo, los líderes que cultivan relaciones sólidas entre el personal educativo también facilitan un ambiente más

armonioso y enriquecedor para los estudiantes, el liderazgo en la toma de decisiones dentro de un centro educativo no solo implica habilidades técnicas y estratégicas, sino también una fuerte capacidad para gestionar y fortalecer relaciones interpersonales. Este tipo de liderazgo es esencial para construir comunidades educativas resilientes, inclusivas y orientadas al éxito colectivo.

En las instituciones educativas deben existir relaciones interpersonales efectivas entre directores, personal docente, administrativo, alumno, padres y representantes, que ayuden al desenvolvimiento y al desarrollo de las tareas asignadas sin ningún tipo de conflicto de ello depende la integración de todo este personal y el buen funcionamiento dentro de las mismas.

A su vez, es preciso hacer que prevalezca una forma de entendimiento entre las partes o sea, entre el directivo y los demás miembros que conforman la organización, tomando siempre en cuenta que cada una de las personas son seres únicos con una manera desigual de ver y de hacer las cosas de allí, la necesidad de respetar la individualidad de cada una de las personas que conforman la estructura organizativa de las instituciones, siempre aunado a una buena dirección (director o directora) y es de allí que depende la mejora del ambiente de trabajo y de estudio.

Es fundamental en cualquier relación interpersonal, ya sea en el ámbito personal, profesional o social, la capacidad de guiar e influir en otros hacia una decisión particular, mientras se construyen y fortalecen las relaciones interpersonales. Un líder en la toma de decisiones no solo impone su punto de vista, sino proyecta confianza para llegar a una solución consensuada.

Conocer las fortalezas y debilidades de quienes dependen directa o indirectamente de tu gestión como director o directora, aceptar que como ser humano puede

equivocarse es esencial es por ello que se trabaja en mejorar habilidades de comunicación, resolución de conflictos y toma de decisiones, un feedback de las personas nunca está demás para identificar áreas de mejora.

2.6 El modelo de comunicación efectiva en el desempeño organizacional

Como siempre, en la vida, la comunicación es una parte fundamental, los docentes tienen el reto constante de lograr una comunicación efectiva por ello es de mucha importancia tener este tipo de competencias que son indispensables en nuestra vida y de gran importancia en el ambiente de trabajo. Para mantener una comunicación efectiva es importante que los mensajes que se transmiten sean de una forma clara, precisa y entendible y así evitar cualquier tipo de malentendido o confusión que se puedan dar puesto que ello puede crear reacciones adversas.

La interacción social mediante mensajes ayuda a que la comunicación se más fluida todo esto dependerá de varios factores que influyen en la eficacia, algunos de ellos pueden ser la claridad con la que se envía el mensaje, la escucha activa que debe tener tanto el receptor como el emisor para poder comprender mejor y tener una retroalimentación del mensaje para ser comprendido correctamente, así mismo la empatía para poder respetar los puntos de vista de los otros, adaptar el mensaje al contexto en el que se está desarrollando, uno de los factores que quizá influye en gran medida son el lenguaje verbal, muchas de las personas no necesitan expresar una palabra pero sí dicen mucho con sus gestos y esto influye en cómo la otra persona lo entiende y así pueda llegar un mensaje de forma clara y sin distorsiones. Toda institución sea pública o privada debe tener una organización y el ambiente que sus trabajadores generen influyen en el caminar de esa empresa o institución pues para

llegar un ambiente organizacional óptimo deberá contar con una estructura de comunicación eficaz que sea la idónea para el día a día de sus trabajadores.

Sin dejar de lado que la comunicación se ve reflejado en el desempeño organizacional que se está tomando y así poder lograr los objetivos y metas. Es un punto crítico y clave pues la gestión institucional nos da resultados de todo este amplio proceso de comunicación, influyendo en el proceso de cambios para adaptarse a nuevas formas de actuar o relacionarse de manera eficiente. Para nosotros los seres humanos es de vital importancia tener la capacidad para comunicarnos, desarrollar e interactuar de una forma cordial generando en gran medida un espacio armónico, para ello como personas debemos de contar con valores que son indispensables para mejorar nuestro clima laboral.

La convivencia escolar es la clave para que la institución marche a buen ritmo y ayuda a conectar a las personas en un ambiente armónico, esto sin dejar de lado que ayuda al crecimiento y desarrollo profesional el convivir sanamente en el ambiente educativo, una buena comunicación efectiva y un ambiente óptimo supone un reto grande pues debe fomentar el trabajo en equipo, la inclusión y el buen trato con toda la comunidad educativa, nadie quiere estar en un lugar no óptimo o con un ambiente de trabajo estresante que no colabora a formar nuevas amistades.

En el desempeño, un buen ambiente laboral y las relaciones interpersonales es casi fundamental para lograr el éxito en las instituciones educativas a largo plazo. Enfocándose y sin dejar de lado mejorar en la innovación, tener eficiencia. Realizando ajustes constantes y continuas para que la gestión educativa y organizacional sea de bienestar para todos los involucrados y así lograr un mejor desempeño.

Un ambiente escolar sano para los estudiantes y toda la comunidad educativa es la misión que se debe tener para así inculcar las relaciones positivas que supongan un aprendizaje, reducir conflictos y promover el bienestar emocional de las personas. Eso solo se puede lograr teniendo un respeto mutuo por las opiniones o las necesidades que se puedan tener al igual que mantener una empatía en la comunidad educativa para responder de una manera compasiva y respetuosa. Fomentar la participación más constante y frecuente de los docentes, conocer sus opiniones, en algunas instituciones fomentar una convivencia escolar sana es fundamental que ayudará siempre a favorecer el aprendizaje, el respeto, la tolerancia o solidaridad pues es una responsabilidad que se debe tener entre todos los involucrados.

2.7 Las percepciones de la comunicación eficaz en los ambientes de trabajo

La comunicación eficaz es un componente fundamental en cualquier entorno laboral, y su importancia se amplifica en el ámbito educativo. En las instituciones educativas, la calidad de la comunicación entre directores y docentes influye no solo en el clima laboral, sino también en el rendimiento académico de los estudiantes. Las percepciones de los docentes sobre la comunicación que reciben de sus superiores juegan un papel crucial en su satisfacción y compromiso.

En la sociedad la comunicación es considerada el proceso fundamental más efectivo que permite a las personas interrelacionarse y lograr acuerdos para beneficiar los procesos personales, culturales, políticos y gerenciales de su interés y desarrollo. En efecto, Vilorio (2004:08) destaca que los individuos pasan parte de su vida interactuando dentro de la organización, donde comparten las actividades operativas, toma de decisiones, liderazgo, valores, normas, políticas y modelos de comunicación. Un asunto preocupante en el proceso de comunicación ocurre al no existir canales

definidos en relación al tipo de comunicación que permita el intercambio personal, ya que es necesario que la persona que comunica se identifique con sentido de pertenencia cultural y a través del mensaje logre establecer una comunicación efectiva, bien sea en su entorno familiar, social, organizacional o empresarial. De acuerdo con Rivas (2002), las organizaciones que están en constante desafío alcanzan a través de la comunicación que las personas identifiquen los procesos administrativos y gerenciales dados, permitiendo una interrelación y feedback para lograr los resultados o señalar cambios; por lo tanto se hace necesario ver a la comunicación como el eje central de la organización. En este sentido, la comunicación implica el cumplimiento de reglas, normas, políticas y lineamientos indispensables para la obtención de un ambiente de armonía y estabilidad, que permita el trabajo en grupo. Esto es la base fundamental de los procesos administrativos, como: la planificación, la organización, la dirección y el control de los recursos, para alcanzar el logro de los objetivos y metas.

En las organizaciones educativas la comunicación es una herramienta para el intercambio, orientada a determinar la adecuación de los procesos educativos, un proceso clave para la gestión educativa, permite poner en marcha los planes del directivo, por ello necesita sistemas de comunicación eficaz. Por consiguiente en la administración escolar la comunicación es esencial en las relaciones de los grupos responsables de las diversas actividades, este proceso permite el establecimiento de responsabilidades, roles, funciones y prácticas didácticas con las cuales se logran unificar los contenidos y las estrategias necesarias para acordar sobre la unificación de los contenidos instruccionales y el conjunto de actividades a desempeñar por cada miembro activo.

La comunicación eficaz también es clave en la resolución de conflictos. La capacidad de los directores para abordar problemas de manera abierta y colaborativa puede evitar que los conflictos se intensifiquen. Un ambiente donde los docentes sienten que sus preocupaciones son escuchadas facilita la solución de problemas y promueve un clima de trabajo saludable.

Además, la cultura organizacional de la institución influye en las percepciones de la comunicación. Una cultura que valora la transparencia y la colaboración tiende a fomentar una comunicación más efectiva, mientras que una cultura cerrada puede inhibir el intercambio de ideas y generar desconfianza.

Finalmente, las investigaciones sugieren que existe una correlación positiva entre la comunicación eficaz y el rendimiento académico de los estudiantes. Un ambiente de trabajo positivo, donde los docentes se sienten apoyados, se traduce en una mayor dedicación a su labor educativa. Por lo tanto, mejorar la comunicación en las instituciones educativas no solo beneficia a los docentes, sino que también impacta directamente en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.

Una comunicación clara, abierta y constructiva no solo mejora el clima laboral, sino que también fomenta la colaboración y el compromiso entre los docentes y la dirección. Los docentes que se sienten escuchados y valorados tienden a estar más motivados y satisfechos con su trabajo, lo que se traduce en un mejor rendimiento académico para los estudiantes.

Además, una cultura organizacional que promueva la comunicación efectiva contribuye a la resolución proactiva de conflictos y a la toma de decisiones inclusiva.

En resumen, fortalecer la comunicación en los entornos educativos es esencial para crear un ambiente de aprendizaje positivo y productivo que beneficie a todos los miembros de la comunidad educativa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación:

El estudio realizado fue de tipo mixto la cual proporcionó los elementos de predicción de las variables tanto cuantitativas y cualitativas, es decir como es y cómo se manifestaron determinado el fenómeno, a través de este se logró medir y evaluar el nivel de asociación que existió entre las dos variables (Conflictos entre director y profesores y la comunicación efectiva), es decir permite saber cuál es el comportamiento de una variable en relación a la otra, además nos proporcionó la forma de explicar el por qué ocurre y en qué condiciones se da este fenómeno, facilitando un sentido de entendimiento y de respuesta a las causas y efectos tal cual ocurren, así se pudo observar, verificar y comprobar los objetivos e hipótesis planteadas en el proceso de investigación, la investigación de tipo mixta se basó en un enfoque que combina tanto el método cuantitativo como cualitativo para obtener un amplio desarrollo y enfoque completo de dicha investigación. Esto permitió que se explorara un tema en diferentes ángulos y perspectivas para así poder aprovechar ambos enfoques.

Se utilizó como una forma de profundizar en el problema y se buscó medir no solo las variables (como en la investigación cuantitativa), sino también entender las experiencias, percepciones y contextos (como en la investigación cualitativa).

3.2 Población, muestra y tipo de muestreo

3.2.1 Población

La población se define como “Un conjunto de todos elementos que se están estudiando, acerca de los cuales se intentarán sacar conclusiones”. (Pérez et al., s/f)

En la realización de la investigación la población se definió como un conjunto de individuos o elementos que comparten características comunes y que fueron parte del objeto de estudio en la investigación se retomaron tres poblaciones como objeto de estudio, las cuales fueron estudiadas, la primera director y docentes del Instituto Técnico Ricaldone, con La población que conformaron 100 docentes del turno matutino y vespertino del nivel básico de tercer ciclo y bachillerato entre ellos 75 pertenecen al género femenino y 25 pertenecen al género masculino , institución que se ubica en el municipios de San Salvador departamento de San Salvador. Algunos poseen título con especialidad y cuentan con el grado de maestría, entre ellos se cuentan con el estatus laboral de tiempo completo, medio tiempo y contratación por hora clase

la segunda por docentes del colegio Liceo Español con La población que conformaron 13 docentes del turno matutino y vespertino del nivel básico de tercer ciclo y bachillerato, 10 pertenecen al género femenino y 3 son del género masculino institución que se ubica en municipios Cuyulitán, La Paz Oeste departamento de La Paz. Algunos poseen título con especialidad y cuentan con el grado de maestría, entre ellos se cuentan con el estatus laboral de tiempo completo, medio tiempo y contratación por hora clase además la tercera por Centro Escolar Caserío Las

Margaritas, Cantón San Ramón con la población que conforman 3 docentes del turno matutino del nivel básico de tercer ciclo las, 3 pertenecen al género femenino, institución que se ubica en municipios de San Salvador Sur, Distrito de Rosario de Mora. Algunos poseen título con especialidad y cuentan con el grado de maestría, entre ellos se cuentan con el estatus laboral de tiempo completo y medio tiempo.

Se eligieron todas las poblaciones debido al tema de investigación y el grado de incidencia de los procesos metodológicos que se aplican en los centros educativos, así como la relación que tienen los conflictos entre directores y docentes con la comunicación efectiva que se tienen en los centros educativos, es importante señalar que la población total de docentes la conforman del turno matutino de todas las especialidades, educación parvularia, nivel básico de primer y segundo ciclo, especialidad lenguaje y literatura, estudios sociales, educación física . Algunos poseen título con especialidad y cuentan con el grado de maestría, cuentan con el estatus laboral de tiempo completo, medio tiempo y contratación por hora clase. La población de docentes es de 115 docentes y 3 directores.

3.2.2 Muestra

A través de visitas a los centros educativos se recopilaron datos a través de los docentes, donde se identificará el tema de la investigación, se identificó la muestra haciendo un total de 115 docentes y 1 director debido a que dos de las participantes de la investigación tienen funciones como directoras debido a que la población pequeña el equipo investigador consideró no calcular muestra alguna, a la población se le administraron instrumentos entre los cuales se identificaron educativas a docentes de los centros educativo: de forma cuantitativa.

Las diferentes técnicas que se utilizaron fueron con la finalidad de recoger datos que posteriormente fueron procesados. Por lo que la población que se seleccionaron corresponde a los docentes y director de dichos centros educativos.

3.3 Método, técnicas e instrumentos de investigación

3.3.1 Método.

El Método que se empleó en el estudio de la investigación fue el Método Hipotético Deductivo, Este método va de lo general a lo específico, a través de observaciones realizadas de un caso particular se plantea un problema, este lleva a un proceso de deducción que remite el problema a una teoría para formular hipótesis, que a través de un razonamiento lógico se intentó validar las hipótesis, aplicando este método se puedo llegar a la formulación y comprobación de hipótesis respecto del tema que se investigó, se logró demostrar las características y percepciones de los docentes sobre la comunicación y otros aspectos como el clima laboral y la toma de decisiones.que facilitaron la identificación de patrones y tendencias en las percepciones de los docentes contemplando su impacto en el entorno laboral.

3.3.2 Técnicas

La técnicas que se utilizaron principalmente fue la encuesta y la entrevista, para el diseño de los instrumentos se consideraron los objetivos, preguntas directrices, variables independientes y dependientes, las que se midieron conforme a los indicadores establecidos por el investigador, posteriormente se describieron cada uno de ellos. El uso de los instrumentos mencionados contribuye a que “la información extraída, es veraz y confiable, en cuanto a que la forma en que se genera la información emana de un proceso estructurado, que sus datos nacen de un análisis

objetivo en base al objeto estudiado y que su exactitud es determinada en varias etapas de depuración” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.78). Las técnicas de recogida de datos son los instrumentos que se utilizaron para registrar adecuadamente (Bisquerra, 1989), los datos, las evidencias que representan los conceptos que el investigador tiene en mente: frecuencias, porcentajes, significado de las expresiones propias de los sujetos involucrados, prácticas o actividades continuas desarrolladas por los individuos (Gómez, 2009). Para efecto de la investigación se utilizó la investigación documental, considerando aquellas fuentes previas, como investigaciones ajenas, libros, información en soportes diversos, añadiendo así conocimiento a lo ya existente sobre el tema de investigación. Es lo que ocurre en una investigación de campo, que propician la información directa del objeto de estudio en su elemento o contexto dado, y que adaptan a ello sus herramientas, que buscan extraer la mayor cantidad de información, esta se realizó mediante el bosquejo de marco teórico establecido por el investigador.

Las llamadas, escalas de Likert' son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional Bertram, (2008). Estos instrumentos suelen ser reconocidos entre los más utilizados para la medición en Ciencias Sociales, Cañadas y Sánchez (1998). Este tipo de escala surgió en 1932, cuando Rensis Likert (1903-1981) publicó un informe en el que exponía cómo usar un tipo de instrumento para la medición de las actitudes (Likert, 1932; Edmondson, 2005).

Se utilizó la escala de Likert en primer lugar, porque se trata de un instrumento muy utilizado en Ciencias Sociales, Ciencias de la Educación, Ciencias de la Salud, etc., tal como se ha dicho anteriormente. En segundo lugar, porque las técnicas actuales

suelen ser muy sensibles a la calidad de los datos y en tercer lugar, porque ha sido utilizado comúnmente por el autor de la investigación en estudios anteriores.

3.3.3 La técnica de la encuesta

Para aplicar esta técnica se elaboró un cuestionario el cual constó de 15 preguntas de tipo cerradas con respuestas de cinco opciones de respuesta, lo que permitió a los encuestados expresar su percepción de manera clara y concisa.

La encuesta fue administrada a un grupo de docentes seleccionados de diversas instituciones educativas. Se utilizaron métodos de distribución en línea para facilitar la participación y asegurar una mayor tasa de respuesta. Se garantizó la confidencialidad de las respuestas para fomentar la sinceridad y la apertura en las respuestas.

La técnica de la entrevista: esta fue dirigida únicamente a tres directores de las instituciones investigadas en ella se elaboraron preguntas abiertas estandarizadas para la recopilación de la información, clave para el estudio y su contenido basada en la experiencia y valoración de la comunicación y la toma de decisiones. Las preguntas fueron diseñadas para abordar temas como:

- La percepción del clima laboral.
- La efectividad de los canales de comunicación establecidos.
- Las estrategias utilizadas para resolver conflictos con los docentes.
- La importancia de la comunicación en la toma de decisiones.

3.3.3 Instrumentos

ANEXOS Guía de Entrevista (véase anexos I) Encuesta (véase anexos II)

3.3.3.1 Cuestionario texto

TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

SUBTEMA:

INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO ELEMENTO ESENCIAL EN LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS QUE SE MANIFIESTAN ENTRE EL DIRECTOR Y LOS DOCENTES EN EL ENTORNO ESCOLAR.

Objetivo: Identificar y explorar las diferentes metodologías de los directores sobre la comunicación efectiva entre ellos y los directores, con el fin de comprender cómo esta comunicación influye en la toma de decisiones, el clima laboral, las relaciones interpersonales, la cultura institucional y la resolución de conflictos

1. ¿Podría presentarse y contarnos un poco sobre su trayectoria profesional en la educación?
2. ¿Cómo definiría su estilo de comunicación como director con el equipo docente?
3. ¿Qué importancia le da a la comunicación en el éxito general de la escuela?
4. ¿Cómo fomenta la comunicación entre los padres y tutores de los estudiantes?
5. ¿Cómo manejan los conflictos o problemas de comunicación entre docentes y usted como director?
6. ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta en la comunicación con los docentes?
7. ¿Cómo maneja situaciones en las que hay desacuerdos o diferencias de opinión con los docentes?

8. ¿Qué medidas toma para prevenir malentendidos o conflictos derivados de una mala comunicación?
9. ¿Qué métodos utiliza para comunicarse con los docentes? (reuniones, correos electrónicos, plataformas digitales, etc.)
10. ¿Con qué frecuencia se reúne con el equipo docente para discutir objetivos, retos o propuestas?
11. ¿Cómo fomenta un ambiente de confianza para que los docentes se sientan cómodos al expresar sus ideas o preocupaciones?
12. ¿Cree que la tecnología ha facilitado o complicado la comunicación con los docentes? ¿Por qué?
13. ¿Qué cambios o mejoras planea implementar en fechas futuras para fortalecer la comunicación con los docentes?
14. Si pudiera dar un consejo a otros directores para mejorar la comunicación con su equipo docente, ¿cuál sería?

3.3.3.2 Encuesta

Encuesta de seminario de graduación

TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

SUBTEMA: INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO ELEMENTO ESENCIAL EN LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS QUE SE MANIFIESTAN ENTRE EL DIRECTOR Y LOS DOCENTES EN EL ENTORNO ESCOLAR.

Objetivo: Identificar y analizar las percepciones de los docentes sobre la comunicación efectiva entre ellos y la dirección escolar, con el fin de comprender cómo esta comunicación influye en la toma de decisiones, el clima laboral, las relaciones interpersonales, la cultura institucional y la resolución de conflictos.

NOTA: Toda la información recopilada en el siguiente formulario será para fines educativos, por tal razón no se solicita su identificación con nombre y apellido o correo electrónico.

1. ¿Considera que la comunicación influye en su ambiente laboral contribuyendo a su motivación y desempeño profesional?

SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-----------------	----------------	-----------------	--------------

2. ¿Cree que los canales de comunicación son efectivos para abordar y resolver conflictos que surgen en el entorno escolar?

SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-----------------	----------------	-----------------	--------------

3. ¿Considera que se realizan suficientes reuniones para discutir y abordar problemas importantes del equipo docente?

SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-----------------	----------------	-----------------	--------------

4. ¿Siente que su trabajo y esfuerzo son reconocidos y valorados adecuadamente por parte del director?

SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-----------------	----------------	-----------------	--------------

5. ¿Cree que las sugerencias de los docentes son tomadas en cuenta en la resolución de conflictos que afectan al equipo?

SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-----------------	----------------	-----------------	--------------

6. ¿Obtiene una respuesta oportuna y clara ante situaciones que afectan su labor docente?

SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-----------------	----------------	-----------------	--------------

7. ¿Busca la ayuda del director o directora para comentarle situaciones en específicas que suceden con los padres o madres de familia?

SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-----------------	----------------	-----------------	--------------

8. ¿Su director o directora envía indicaciones claras y precisas que usted comprende con facilidad?

SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-----------------	----------------	-----------------	--------------

9. ¿Con qué frecuencia usted mantiene una comunicación continua y constante con su director o directora?

SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-----------------	----------------	-----------------	--------------

10. ¿Considera adecuada la forma de manejar los conflictos o malentendidos entre el director y el personal docente?

SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-----------------	----------------	-----------------	--------------

11. ¿Considera que el director o directora propicia un ambiente de confianza que permita a los docentes expresar sus inquietudes?

SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-----------------	----------------	-----------------	--------------

12. ¿Considera que la observación constante en el aula por parte del director o directora ayuda a su crecer profesional?

SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-----------------	----------------	-----------------	--------------

13. ¿Cree usted que las reuniones de equipo fomentan una mejora en el proceso de comunicación en su trabajo docente?

SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-----------------	----------------	-----------------	--------------

14. ¿Considera que el personal docente mantiene una buena relación que ayude al intercambio de buenas prácticas y experiencias profesionales?

SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-----------------	----------------	-----------------	--------------

15. ¿Se fomenta una comunicación abierta entre todo el personal docente y director o directora de su institución?

SIEMPRE	A MENUDO	A VECES	RARA VEZ	NUNCA
----------------	-----------------	----------------	-----------------	--------------

3.4 Modelo estadístico y procedimientos

3.4.1 Modelo estadístico porcentual

El modelo estadístico porcentual es la herramienta matemática que utiliza porcentajes para describir y predecir las relaciones entre variables. Con este método se trata de expresar los datos como proporciones, lo que facilita su comparación y análisis. Este modelo es especialmente útil cuando se trabaja con datos cuantitativos o cuando se desea focalizar la importancia relativa de diferentes componentes dentro de un conjunto de datos. En la presente investigación se utiliza para calcular la proporción de personas que responden la encuesta dirigida a Docentes. La ventaja de la utilización de este método es la facilidad de interpretación de datos,

3.4.2 Procedimientos

Se seleccionó el tema de investigación con la asesoría del docente asesor, asimismo se determinó la viabilidad de su realización. Se estableció el material bibliográfico, físico y digital; se construyó el marco teórico y se estableció el método y técnica de investigación. Se elaboraron instrumentos de investigación los cuales fueron validados mediante la aplicación de la prueba piloto los resultados fueron los siguientes:

3.5 Prueba Piloto

En cuanto al análisis de fiabilidad de la encuesta y la entrevista, esta se puede probar a través de variados procedimientos. Para lo anterior, se aplicó el proceso de prueba piloto, según Creswell, (2009) “Consiste en un procedimiento que permite retroalimentar el instrumento para redefinir su estructura, tanto en redacción para buscar objetividad en la interpretación, como en el contenido para que sea comprensible, todo a través de la aplicación del instrumento en un grupo reducido de individuos que lo completan y evalúan”

La aplicación de **la prueba piloto** se realizó en un grupo reducido de 1 una persona del sexo masculino que funge como director de una institución educativa para comprobar su funcionamiento y poder rectificar diferentes aspectos, antes de aplicarlo a la muestra seleccionada. Y cabe destacar que se contó con el apoyo del asesor de la investigación para la validación de la encuesta y la entrevista.

Con respecto a la guía de entrevista suministrada a los directores sus observaciones fueron de carácter positivo pues comprendieron con claridad el objetivo de la investigación y las preguntas que se realizaron; estas entrevistas se realizaron de manera verbal y escrita; por lo tanto por ser aceptada no produjo modificación alguna.

La selección de los docentes se realizó al azar debido a la magnitud de docentes que se encuentran en cada institución educativa. El proceso de aplicación de los instrumentos se realizó de la siguiente manera: El equipo de Investigación realizó la aplicación del cuestionario de manera indirecta y directamente a los informantes, pero también se utilizó la aplicación de Google Drive, enviándola a los informantes vía Gmail y la aplicación WhatsApp.

Así como también se aplicó la guía de entrevista a los tres directores de las instituciones educativas a investigar.

Con los instrumentos validados se procedió a la recolección de la información se aplicaron ciento quince cuestionarios a los docentes de cada institución educativa de tercer ciclo y bachillerato de los municipios de San Salvador Centro, San Salvador Sur del departamento de San Salvador y Cuyultitan, La Paz Oeste, departamento de La Paz y tres entrevistas dirigidas hacia los directores de cada institución educativa investigada , las cuales se aplicaron a toda la muestra seleccionada en los lugares previamente establecidos. Para la aplicación de los instrumentos se elaboraron y

entregaron cartas de presentación, solicitando a las diferentes entidades de los centros escolares, la autorización y consentimiento para administrar dichos instrumentos. Establecimos los mecanismos del momento de recolección, el equipo de investigadores coordinó con los sujetos de la investigación y las instancias para realizar el proceso de investigación, Se realizó la recolección de los datos e información con los cuales se procedió a su tabulación y análisis e interpretación, se realizó la triangulación de los datos desde los instrumentos de: entrevista y cuestionario, finalmente se redactaron las conclusiones y se propusieron las recomendaciones.

CAPÍTULO IV

4.1 Presentación y análisis.

Según Hevia (2001) “el análisis de los resultados, se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos, donde se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación”

“El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos” (Hurtado, 2000.)

El análisis y discusión de resultados, se presenta de manera integrada considerando lo obtenido de las encuestas aplicadas a directivos y docentes.

El análisis se presenta ordenadamente según los objetivos que guiaron la investigación. Después de haber obtenido los datos, se procede a codificarlos, tabularlos, y utilizar herramientas informáticas que permitan la elaboración y presentación de tablas y gráficas estadísticas que reflejan los resultados. El procedimiento para el procesamiento de los datos y presentarlos de manera tal de realizar los análisis correspondientes fue el siguiente:

1. Categorización analítica de los datos
 - a. Los datos que han sido recogidos con anterioridad, se sometieron a la clasificación y codificación de esa forma lograr una nueva o mantener la actual interpretación de los hechos recogidos.
 - b. Procesamiento de la información mediante la disposición de la masa de datos para organizarla y proceder a la ordenación de la información.

2. Calificación y tabulación de los datos a. Tabulación de la información mediante tablas de resumen de resultados, donde se determinan los casos que encajan en las distintas sinergias. 115
3. Análisis e integración de los datos
 - a. Se determinaron las frecuencias, porcentajes para cada una de las variables y se estimaron las medias y desviaciones, a manera de consolidado para cada aspecto en estudio, lo cual contribuyó a tener una percepción más clara y objetiva de las tendencias de los resultados.
 - b. Los procedimientos utilizados para realizar la tabulación, análisis y la interpretación de los datos recopilados fueron realizados a través de una encuesta dirigida a los docentes en google forms y una entrevista a cada director de las instituciones que se estudiaron.

Finalmente, es importante hacer mención que la interpretación presentada a continuación de las diversas variables retoma la expresión de los docentes y directores por tanto, se hizo uso de la triangulación de la información, esto con el propósito de identificar las miradas de los informantes claves en relación a cada una de las variables de interés para la investigación y de esta manera facilitar la triangulación de los resultado.

4.1.1 Cuestionario de encuesta

Los datos obtenidos se exponen en cinco tablas de doble entrada, con sus respectivas variables e hipótesis de investigación comprobada y/o rechazada, a través de la hipótesis nula, finalmente el análisis de dicho resultado.

Hipótesis general

Hg: La comunicación efectiva como elemento esencial en la gestión educativa **INCIDE** en la resolución de conflictos que se manifiestan entre el director y los docentes en el entorno escolar, en los centros educativos: Instituto Técnico Ricaldone, del Municipio de San Salvador Centro, Centro Escolar Caserío Las Margaritas, Cantón San Ramón, correspondiente al Municipio de San Salvador Sur, Departamento de San Salvador y en el Colegio Liceo Español del, Municipio La Paz Oeste, del departamento de La Paz.

Hipótesis nula

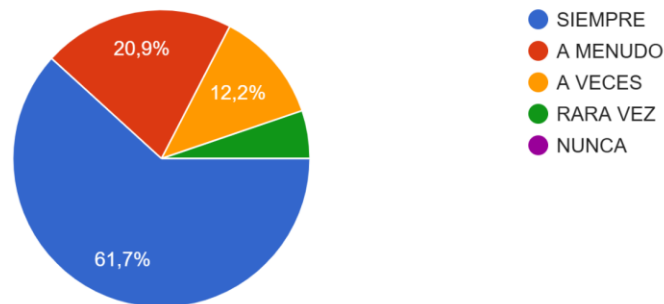
H0: La comunicación efectiva como elemento esencial en la gestión educativa **NO INCIDE** en la resolución de conflictos que se manifiestan entre el director y los docentes en el entorno escolar, en los centros educativos: Instituto Técnico Ricaldone, del Municipio de San Salvador Centro, Centro Escolar Caserío Las Margaritas, Cantón San Ramón, correspondiente al Municipio de San Salvador Sur, Departamento de San Salvador y en el Colegio Liceo Español del, Municipio La Paz Oeste, del departamento de La Paz.

Variable independiente:	Liderazgo del tomador de decisiones
Variable dependiente:	Relaciones interpersonales que surgen entre el director y los docentes

Variable Independiente Liderazgo del tomador de decisiones

7. ¿Busca la ayuda del director o directora para comentarle situaciones en específico que suceden con los padres o madres de familia?

115 respuestas



Análisis de la Gráfica

Resultados Generales:

61.7% de los encuestados busca ayuda del director/a, lo que indica una alta disposición a comunicarse sobre situaciones específicas que involucran a los padres. Esto sugiere que el liderazgo del tomador de decisiones es percibido como accesible y dispuesto a escuchar, lo que podría fomentar un ambiente de colaboración y confianza.

Frecuencia de Búsqueda de Ayuda:

20.9% busca ayuda "a menudo", lo que refuerza la idea de que, aunque no todos los encuestados buscan ayuda de manera constante, hay un grupo significativo que lo hace regularmente. Esto podría indicar que, en situaciones recurrentes, hay confianza en la dirección para abordar problemas con los padres.

12.2% busca ayuda "a veces", lo que sugiere que hay un menor porcentaje que recurre a la dirección solo en situaciones específicas o cuando se siente más necesario.

Rara vez (un porcentaje menor, no especificado) indica que una parte de los encuestados no considera necesario acudir al director/a, lo que podría reflejar un sentido de autonomía o confianza en sus propias capacidades para manejar situaciones.

Implicaciones del Liderazgo:

La alta proporción de personas que buscan ayuda (61.7%) puede sugerir que el liderazgo del tomador de decisiones es efectivo y se percibe como un recurso valioso. Esto puede estar relacionado con un estilo de liderazgo participativo, donde se fomenta la comunicación abierta y el apoyo mutuo.

La disposición a buscar ayuda puede indicar que los líderes están creando un entorno donde se valora la colaboración y se reconocen las dificultades que pueden surgir en la interacción con los padres.

Respuesta a la Pregunta de Investigación

Con base en los datos recolectados, podemos concluir que: "La mayoría de los encuestados (61.7%) busca activamente la ayuda del director o directora para abordar situaciones específicas relacionadas con los padres o madres de familia. Este alto porcentaje refleja un liderazgo efectivo y accesible, donde el tomador de decisiones se percibe como un aliado en la resolución de problemas. La tendencia a buscar ayuda a menudo (20.9%) y a veces (12.2%) sugiere que los educadores confían en la dirección para guiarlos en situaciones desafiantes, promoviendo así un ambiente de colaboración y apoyo en la comunidad educativa."

Análisis de la entrevista dirigida a directores

¿Cómo fomenta un ambiente de confianza para que los docentes se sientan cómodos al expresar sus ideas o preocupaciones?

R1: Generando la buena convivencia y cordialidad en las reuniones fomentando el respeto a la hora de participar.

R2: Reconociendo y valorando sus aportes, trabajos realizados, logros valorando sus ideas y fomentando la confidencialidad, haciendo en ocasiones feedback constructivo ya que nos aporta una retroalimentación de manera constructiva y con respeto.

R3: Escucho y valido sus emociones y limito si están en falta con la ley de la Carrera docente

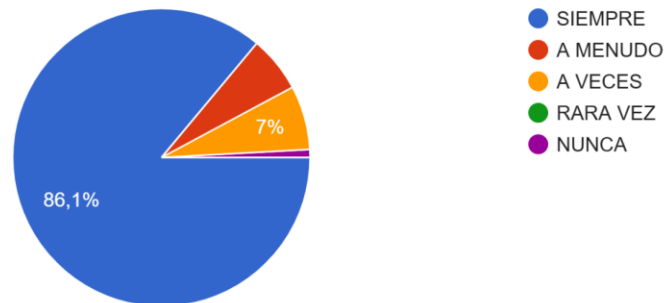
Al hacer un análisis sobre las respuestas obtenidas en relación a las variables podemos decir que los 3 directores fungen su rol como líder y en un 90% los docentes son escuchados y tomados en cuenta para el buen funcionamiento de las instituciones educativas, esto lo podemos comprobar en las interrogantes establecidas en la encuesta dirigida a docentes en la cual el 61.7% busca ayuda del director como líder, dejando en evidencia la validez de la hipótesis.

Variable dependiente

Relaciones interpersonales que surgen entre el director y los docentes

1. ¿Considera que la comunicación influye en su ambiente laboral contribuyendo a su motivación y desempeño profesional?

115 respuestas



Análisis de la Gráfica

Resultados Generales:

86.1% de los encuestados afirma que siempre busca ayuda del director/a, lo que indica una relación interpersonal muy fuerte y positiva entre los docentes y el liderazgo. Este alto porcentaje sugiere que los docentes confían en el director/a como un recurso clave para abordar problemas relacionados con los padres.

Frecuencia de Búsqueda de Ayuda:

7% busca ayuda a veces, lo que sugiere que, aunque no todos los docentes recurren al director/a en cada situación, hay una disposición a hacerlo cuando consideran necesario. Esto muestra un nivel moderado de confianza que permite a los docentes evaluar cuándo es apropiado buscar asistencia. 6% busca ayuda rara vez, lo que indica que una pequeña fracción de los encuestados no siente la necesidad de acudir

al director/a. Esto puede reflejar una autonomía en la gestión de sus propias relaciones con los padres o podría señalar una falta de confianza en la capacidad del director/a para ayudar en esas situaciones.

Implicaciones de las Relaciones Interpersonales:

La alta tasa de docentes que busca ayuda del director/a (86.1%) sugiere que las relaciones interpersonales son efectivas y constructivas. Esto indica que el director/a ha logrado establecer un ambiente de confianza y apoyo, donde los docentes se sienten cómodos al compartir sus inquietudes.

La disposición a buscar ayuda siempre indica que el liderazgo es visto como accesible, lo que puede mejorar la cohesión del equipo docente y fomentar un entorno de colaboración.

Respuesta a la Pregunta de Investigación

Con base en los datos recolectados, podemos concluir que:

"El 86.1% de los docentes busca siempre la ayuda del director o directora para comentar situaciones específicas relacionadas con los padres o madres de familia. Este alto porcentaje sugiere que existe una relación interpersonal sólida y de confianza entre los docentes y el liderazgo. La capacidad del director/a para ser un recurso accesible y útil se refleja en la disposición de los docentes a buscar apoyo en la gestión de situaciones complejas. Aunque un 7% busca ayuda a veces y un 6% rara vez, la mayoría muestra una dependencia positiva hacia el liderazgo, lo que refuerza la importancia de mantener relaciones interpersonales efectivas en el entorno educativo."

Análisis de la entrevista dirigida a directores

¿Cómo definiría su estilo de comunicación como director con el equipo docente?

R1: Siempre ha sido una comunicación directa y bajo la línea horizontal fomentando el intercambio de ideas y aceptando sugerencias.

R2: Lo defino como asertivo, con transparencia, empatía y escucha activa.

R3: Reflexiva y bilateral, flexible

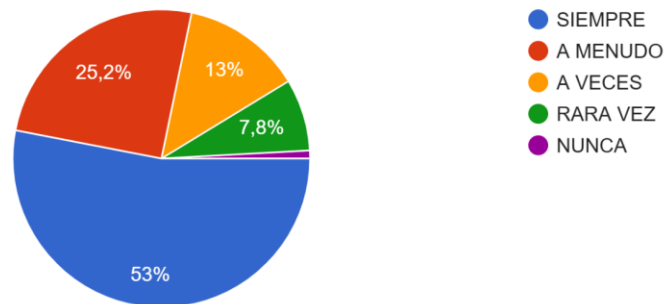
Se realiza el análisis enfocado a las respuestas que cada director ha expresado en relación a las variables podemos decir que los 3 directores fomentan un ambiente de trabajo en el cual los docentes pueden sentirse apoyados y valorados en un 80%, lo podemos comprobar trasladandonos a los resultados que arroja la gráfica, donde se demuestra que en la encuesta dirigida a docentes el 86.1%, contestan de forma favorable, lo que evidencia sentimientos de confianza hacia el director/a, siendo este resultado el que le da validez a la hipótesis.

Variable independiente:	Las percepciones de la comunicación eficaz
Variable dependiente:	Los ambientes de trabajo en los que se desempeñan los diferentes actores educativos

Variable independiente: Las percepciones de la comunicación eficaz

9. ¿Con que frecuencia usted mantiene una comunicación continua y constante con su director o directora?

115 respuestas



Análisis de la Gráfica

Resultados Generales:

53.0% de los encuestados afirma que siempre mantiene una comunicación continua y constante con su director/a. Este dato indica que más de la mitad de los participantes perciben la comunicación como eficaz y regular, lo que es un indicativo positivo de la dinámica entre docentes y liderazgo.

Frecuencia de la Comunicación:

25.2% comunica a menudo, lo que sugiere que una cuarta parte de los encuestados también valora la importancia de la comunicación, aunque no lo haga en la misma medida que el grupo mayoritario. Esto refuerza la idea de que la comunicación es parte integral de su interacción diaria.

13.0% afirma que comunica a veces, lo que indica que hay un grupo que no mantiene una comunicación constante, posiblemente debido a la naturaleza de su trabajo o a la

fluctuación en la necesidad de interacción., 7.8% comunica rara vez, lo que sugiere que una porción menor de encuestados no siente la necesidad de mantener un contacto frecuente con el director/a. Esto puede reflejar una falta de confianza, autonomía en su labor o una percepción de que no es necesario.

Mínimo nunca indica que hay muy pocos casos en los que no hay comunicación en absoluto, lo que es un signo alentador de que, en general, se valora la comunicación en el entorno educativo.

Implicaciones de la Comunicación eficaz:

La alta proporción de participantes que se comunican siempre y a menudo (78.2% en total) sugiere que existe una cultura de comunicación abierta y efectiva en la institución. Esto puede ser un reflejo de un liderazgo que promueve el diálogo y el intercambio de ideas.

La comunicación continua es fundamental para la colaboración y el desarrollo profesional, y este alto porcentaje indica que los docentes se sienten cómodos al interactuar con su director/a.

Respuesta a la Pregunta de Investigación

Con base en los datos recolectados, podemos concluir que: "El 53.0% de los encuestados afirma que siempre mantiene una comunicación continua y constante con su director o directora, lo que indica una percepción positiva de la comunicación eficaz en el entorno educativo. Además, un 25.2% se comunica a menudo, lo que suma un 78.2% que valora la interacción regular. Sin embargo, un 13.0% comunica a veces y un 7.8% rara vez, lo que sugiere que hay margen para mejorar la comunicación con aquellos que no se sienten tan conectados. En general, estos

resultados reflejan un ambiente donde la comunicación es apreciada y fomentada, lo que es esencial para el desarrollo y el bienestar en la comunidad educativa.

Análisis de la entrevista dirigida a directores

¿Con qué frecuencia se reúne con el equipo docente para discutir objetivos, retos o propuestas?

R1: Una vez al mes, también antes y después de las actividades programadas

R2: Una o dos reuniones por mes

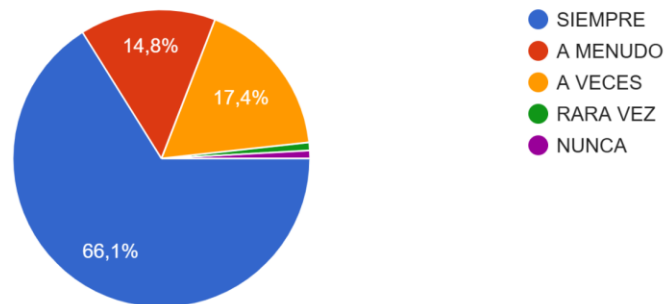
R3: dos veces por mes

Realizando un análisis enfocado a las respuestas que cada director ha proporcionado en relación a la variable podemos decir que los 3 directores mantienen comunicación constante con el grupo de docentes no podemos alterar nuestra percepción, sin embargo al mantener una comunicación aparentemente en un 90% con los docentes, los resultados que nos da la encuesta dirigida a los docentes genera una leve contradicción ya que manifiesta un 53.0% , por lo cual como equipo investigador no vamos a dar un veredicto final hasta no analizar la variable dependiente la cual nos dará los lineamientos para determina si la hipótesis se demuestra nula o se afirma la veracidad de la misma.

Variable dependiente: Los ambientes de trabajo en los que se desempeñan los diferentes actores educativos

2. ¿Cree que los canales de comunicación son efectivos para abordar y resolver conflictos que surgen en el entorno escolar?

115 respuestas



Análisis de la Gráfica

Resultados Generales: 66.1% de los encuestados afirma que siempre se desempeñan en un ambiente de trabajo positivo. Este dato indica que una mayoría significativa de los actores educativos percibe su entorno laboral como favorable y propicio para su desarrollo profesional.

Frecuencia de la Percepción del Ambiente:

14.8% señala que el ambiente de trabajo es a menudo positivo. Esto sugiere que, aunque no todos los días son perfectos, hay una percepción general de que el entorno laboral es mayormente favorable.

17.4% menciona que el ambiente es a veces positivo. Esto indica que hay momentos en los que los actores educativos pueden enfrentar desafíos, lo que podría impactar su percepción del entorno laboral.

7.8% afirma que el ambiente es rara vez positivo, lo que sugiere que un pequeño grupo de encuestados experimenta dificultades de manera más frecuente. Esto podría

ser un indicativo de problemas específicos en el ambiente laboral o en la cultura institucional.

Mínimo nunca indica que muy pocos casos no perciben ningún ambiente de trabajo positivo, lo que es alentador y muestra que la mayoría de los actores educativos encuentran aspectos positivos en su entorno.

Implicaciones de los Ambientes de Trabajo:

La alta proporción de respuestas que indican un ambiente siempre positivo (66.1%) sugiere que la institución probablemente se esfuerza por crear un entorno laboral que fomente el bienestar y la colaboración. Esto podría incluir buenas relaciones interpersonales, apoyo del liderazgo y recursos adecuados.

La presencia de un 14.8% que percibe el ambiente a menudo positivo refuerza la idea de que, aunque hay áreas de mejora, la mayoría de los actores educativos se siente en un entorno favorable para trabajar.

Respuesta a la Pregunta de Investigación

Con base en los datos recolectados, podemos concluir que: "El 66.1% de los encuestados afirma que siempre se desempeñan en un ambiente de trabajo positivo, lo que indica una percepción generalizada de un entorno laboral favorable entre los diferentes actores educativos. Un 14.8% opina que el ambiente es a menudo positivo, lo que sugiere que, aunque generalmente se sienten bien, existen momentos en los que pueden enfrentar desafíos. Por otro lado, un 17.4% menciona que a veces el ambiente no es tan positivo, y un 7.8% indica que rara vez se siente así. Estos resultados sugieren que, si bien la mayoría de los actores educativos perciben su

entorno laboral como beneficioso, aún hay áreas que podrían requerir atención para mejorar la experiencia de todos los involucrados."

4.1.1.1 Docentes 65

Análisis General de la Encuesta

Percepción de la Comunicación:

Un alto porcentaje de docentes (86.1%) considera que la comunicación con el director es crucial para su trabajo, lo que indica una fuerte relación entre la comunicación y la motivación/desempeño. Esto sugiere que los canales de comunicación son vistos como efectivos y necesarios para el funcionamiento diario.

Efectividad de los Canales de Comunicación:

El 66.1% de los docentes cree que los canales de comunicación son efectivos para abordar y resolver conflictos. Aunque hay un porcentaje significativo que considera que esto ocurre "a veces", la mayoría está de acuerdo en que la comunicación puede facilitar la resolución de problemas, destacando la importancia de mantener y mejorar estos canales.

Frecuencia de Reuniones:

Un 61.7% de los docentes siente que se realizan suficientes reuniones para discutir problemas importantes. Sin embargo, un 36.5% considera que no se están llevando a cabo reuniones adecuadas, lo que podría señalar un área de mejora en la gestión del tiempo y la atención a las necesidades del equipo docente.

Ambiente Laboral:

Un 66.1% también reporta que siempre se sienten en un ambiente de trabajo positivo, lo que indica que, en general, los docentes están satisfechos con su entorno laboral. Sin embargo, el 7.8% que menciona que rara vez se siente así resalta que hay cuestiones que podrían estar afectando a una parte del personal.

Conclusión

Los resultados de la encuesta revelaron una percepción predominantemente positiva entre los docentes respecto a la comunicación y el ambiente laboral en su institución. La mayoría de los docentes valora la comunicación como un elemento esencial para su motivación, desempeño además de reconocer la efectividad de los canales de comunicación en la resolución de conflictos. Sin embargo, también se identifican áreas de mejora, especialmente en cuanto a la frecuencia y calidad de las reuniones.

Para fortalecer la cohesión del equipo docente y abordar los problemas de manera más efectiva, la institución debería considerar:

- Incrementar la frecuencia de reuniones, asegurando que sean productivas y centradas en las necesidades del equipo.
- Fomentar la comunicación abierta, creando espacios donde los docentes se sientan cómodos para expresar sus inquietudes y sugerencias.
- Evaluar la efectividad de los canales de comunicación existentes y hacer ajustes según las necesidades del personal.

Análisis de la entrevista dirigida a directores

¿Cree que la tecnología ha facilitado o complicado la comunicación con los docentes?

¿Por qué?

R1: Si, La ha facilitado por qué es más rápido el intercambio de documentos y de avisos algunos de carácter urgente

R2: La ha facilitado llega de manera rápida y oportuna eso facilita la coordinación y planificación y modificativas en el proceso. Favorece la comunicación, todos están enterados da seguimiento y evaluación a las actividades realizadas.

Se complica también cuando no hay netiqueta solo se recibe información y no damos acuso de recibo, no hay el mismo nivel de competencia en el manejo de las herramientas y la sobrecarga de información y en algunos casos la despersonalización careciendo de toque empático y la interacción cara a cara.

R3: Facilita, pues le puedo notificar al docente cualquier situación , pero si no existiera tendría que esperar a notificar por algún documento

En el análisis que refiere a las respuestas proporcionadas por cada director entrevistado en relación a la variable podemos decir que cada uno manifiesta la facilidad que proporcionan los medios de comunicación no formales los cuales son utilizados para facilitar la brecha de comunicación entre docente y director permitiendo que en un 95% se pueda dar, lo que nos lleva a retomar el resultado obtenido en la encuesta dirigida a los docentes obteniendo un 66.1% como resultado, por lo cual retomamos la variable anterior en la que queda inconclusa la negación o aseveración de la hipótesis, con este resultado podemos constatar, que la nuestra hipótesis es verdadera en relación a la variable de esta.

4.1.2 Entrevistas.

Se realizaron tres entrevistas, a los directores de los centros educativos que se han investigado en este documento, en las cuales se ha comprobado que las hipótesis planteadas de las cuales podemos decir que: el liderazgo en el tomador de decisiones si influye en las relaciones interpersonales; en la segunda hipótesis también se comprueba que el modelo de comunicación efectiva si influye en el desempeño organizacional de las instituciones educativas y por último la tercera hipótesis donde se habla de la percepción de la comunicación eficaz si favorecen los ambientes de trabajo en los que se desempeñan los diferentes actores educativos.

¿Cómo manejan los conflictos o problemas de comunicación entre docentes y usted como director?

R1: A través de la mediación y el generar una comunicación efectiva para aclarar inconvenientes o malos entendidos.

R2: Creo es importante abordar los problemas a tiempo de manera oportuna, encontrar puntos en común que satisfaga ambas partes invitando que aporten ideas y sean los mismos que generen la solución de manera equitativa. Es importante aprender de los problemas, se debe estar atento de manera empática poniendo atención a emociones, preocupaciones de los demás y responder de manera asertiva.

R3: La observación es fundamental. El sacar la parte positiva del docente y luego directamente hablar del problema serenamente sin aumentar el tono de voz, dejando por sentado el daño que genera una falta de sintonía en el trabajo.

Se puede comprobar que la He1, en la variable independiente es

¿Qué importancia le da a la comunicación, en el éxito general del Centro Educativo?

R1: Es fundamental ya que de allí dependen muchos factores como el trabajo colaborativo y en equipo, de esta manera se alcanza el éxito en las actividades y la participación activa en las mismas

R2: Es la base para un diálogo en el cual se puedan generar un ambiente cálido en el entorno laboral.

R3: Es fundamental ya que fomenta un ambiente de confianza y respeto, de todos los autores de la educación, estudiantes, docentes, padres de familia, director. De igual forma mejora en rendimiento académico identificando áreas donde hay que reforzar y en la resolución de conflictos

Con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los directores podemos aseverar que lo dicho sobre el modelo de comunicación efectiva es verdadera, ya que manifiestan que es fundamental para el éxito de su gestión y en un 95% es utilizada por cada uno ellos, realizando la comparación con la encuesta dirigida a los docentes la cual nos dice que el 78.3% de docentes perciben una comunicación clara y precisa, lo que nos lleva a decir que nuestra hipótesis es acertada.

¿Cómo fomenta la comunicación entre docentes y padres de familia de los estudiantes?

R1: A través del desarrollo de actividades de participación y de convivencia como las escuelas de padres y festivales.

R2: Utilizando las herramientas tecnológicas, para facilitar el intercambio de comunicación, organizando reuniones regulares, fomentando la comunicación positiva que le informen logros, actividades eso ayuda a mantener a los padres de familia involucrados y creamos entorno de apoyo y benéfica para los estudiantes.

R3: En reuniones de docentes es preciso la buena convivencia, compartir socialmente un desayuno, las buenas prácticas del diálogo constructivo. Validando los conflictos y buscando resolver y mediar.

Es inevitable confirmar que como entes actores de esta investigación nuestras percepciones no estaban alejadas de la realidad, además poder confirmar que lo dicho en las entrevistas con los directores favorecen la comunicación efectiva tomando en cuenta que en un 95% se mantiene de manera recíproca, se puede confrontar con los resultados que la gráfica de la encuesta nos da, que en un 78.3% se favorece el flujo de la información, necesaria para el funcionamiento del centro escolar, ayudándonos a validar nuestra hipótesis

4.2 Comprobación de Hipótesis

Hipótesis general	Hipótesis específica	Resultado favorable	Resultado desfavorable	Aceptada o rechazada
La comunicación efectiva como elemento esencial en la gestión educativa INCIDE en la resolución de conflictos que se manifiestan entre el director y los docentes en el entorno escolar, en los centros educativos: Instituto Técnico Ricaldone, del Municipio de San Salvador Centro, Centro Escolar Caserío Las Margaritas, Cantón San Ramón, correspondiente al Municipio de San Salvador Sur, Departamento de San Salvador y en el Colegio Liceo Español del Municipio La Paz Oeste, del departamento de La Paz.	He1: El liderazgo del tomador de decisiones influye en las relaciones interpersonales que surgen entre el director y los docentes en los centros educativos en estudio.	97%	3%	Aceptada
	He2: La comunicación efectiva si facilita el desempeño institucional en las instituciones educativas participantes del estudio.	89.55%	10.45%	Aceptada
	He3: Las percepciones de la comunicación eficaz favorecen los ambientes de trabajo en los que se desempeñan los diferentes actores educativos.	94.7%	5.3%	Aceptada

4.3 Interpretación general de la información.

En este apartado se interpreta toda la información a través de los resultados obtenidos mediante los instrumentos y de investigación aplicados tales como: la encuesta, la guía de entrevista , retomando las hipótesis de investigación, así como el enunciado del problema:

¿Será que la comunicación efectiva como elemento esencial en la gestión educativa incide en la resolución de conflictos que se manifiestan entre el director y los docentes en el entorno escolar, en los centros educativos: Instituto Técnico Ricaldone, del Municipio de San Salvador Centro, Centro Escolar Caserío Las Margaritas, Cantón San Ramón, correspondiente al Municipio de San Salvador sur Departamento de San Salvador y en el colegio Liceo Español del, municipio La Paz Oeste, del departamento de La Paz?.

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de la encuesta dirigido a los docentes de tercer ciclo y bachillerato se procede a definir las hipótesis aceptadas

y/o rechazadas para el caso del docente, con base a los resultados obtenidos la hipótesis general de la investigación fue aceptada,

Hg: La comunicación efectiva como elemento esencial en la gestión educativa **INCIDE** en la resolución de conflictos que se manifiestan entre el director y los docentes en el entorno escolar, en los centros educativos: Instituto Técnico Ricaldone, del Municipio de San Salvador Centro, Centro Escolar Caserío Las Margaritas, Cantón San Ramón, correspondiente al Municipio de San Salvador Sur, Departamento de San Salvador y en el Colegio Liceo Español del, Municipio La Paz Oeste, del departamento de La Paz.

De acuerdo con la opinión de docentes La comunicación efectiva se ha identificado como un elemento esencial en la gestión educativa, desempeñando un papel crucial en la resolución de conflictos entre directores y docentes en diversos centros educativos, como el Instituto Técnico Ricaldone, el Centro Escolar Caserío Las Margaritas y el Colegio Liceo Español. Los resultados de las encuestas realizadas a los docentes revelan varias tendencias significativas que respaldan esta afirmación.

Primero, una mayoría abrumadora de los docentes (86.1%) considera que la comunicación con la dirección es fundamental para su trabajo, lo que subraya la importancia de establecer canales comunicativos claros y accesibles. Esta percepción se correlaciona estrechamente con su motivación y desempeño profesional, indicando que un liderazgo que fomenta la comunicación abierta puede influir positivamente en la satisfacción laboral y el compromiso del personal.

Además, el 66.1% de los encuestados opina que los canales de comunicación son efectivos para abordar y resolver conflictos, sugiriendo que, aunque existen áreas de mejora, la comunicación es vista como una herramienta valiosa para manejar situaciones difíciles en el entorno escolar. Sin embargo, un 36.5% de los docentes

siente que no se realizan suficientes reuniones para discutir problemas importantes, lo que indica una posible desconexión entre la percepción de la efectividad de la comunicación y la práctica real de la misma.

Por último, el ambiente laboral se percibe en general como positivo, con un 66.1% de los docentes indicando que siempre se sienten en un entorno favorable. No obstante, la existencia de un pequeño porcentaje que menciona raras veces sentirse así destaca la necesidad de atención a las inquietudes de todos los miembros del equipo docente.

En resumen, la comunicación efectiva es fundamental para la gestión educativa y la resolución de conflictos. Para maximizar su impacto positivo, es crucial que las instituciones educativas continúen fortaleciendo los canales de comunicación, asegurando que se realicen reuniones periódicas y que todos los docentes se sientan escuchados y valorados. Al hacerlo, no solo se mejorará el clima laboral, sino que también se potenciará el desempeño de los docentes y, en última instancia, se beneficiará el aprendizaje de los estudiantes.

En segundo lugar se encuentra la hipótesis específica N° 1: El liderazgo del tomador de decisiones influye en las relaciones interpersonales que surgen entre el director y los docentes en los centros educativos en estudio.

La hipótesis específica que sostiene que "el liderazgo del tomador de decisiones influye en las relaciones interpersonales que surgen entre el director y los docentes" se ve respaldada por los resultados de las encuestas realizadas en los centros educativos estudiados. Los datos indican que las características del liderazgo del director tienen un impacto significativo en la dinámica de las relaciones interpersonales dentro del equipo docente.

Primero, un alto porcentaje de docentes (86.1%) considera que la comunicación con el director es esencial para su trabajo. Esto sugiere que un liderazgo accesible y comunicativo fomenta un ambiente de confianza y colaboración, lo que es fundamental para establecer relaciones interpersonales saludables. Cuando los directores se involucran de manera efectiva en la comunicación, los docentes se sienten más motivados y valorados, lo que a su vez fortalece su compromiso con la institución y su desempeño profesional.

Además, el hecho de que el 66.1% de los docentes perciba que los canales de comunicación son efectivos para resolver conflictos indica que un liderazgo proactivo puede facilitar la gestión de problemas interpersonales. Esta percepción de efectividad en la comunicación es crucial para cultivar un ambiente de trabajo positivo, donde los docentes se sientan cómodos compartiendo sus inquietudes y buscando apoyo.

Sin embargo, también se observó que un 36.5% de los docentes siente que no se realizan suficientes reuniones para discutir problemas importantes. Esto sugiere que, a pesar de los esfuerzos en comunicación, puede haber oportunidades perdidas para fortalecer aún más las relaciones interpersonales a través de interacciones regulares y colaborativas.

En resumen, el liderazgo del tomador de decisiones juega un papel fundamental en el establecimiento de relaciones interpersonales entre el director y los docentes. Un liderazgo que prioriza la comunicación abierta y efectiva no solo mejora la dinámica del equipo docente, sino que también contribuye a un ambiente laboral más positivo y colaborativo. Para maximizar este impacto, es esencial que los directores se comprometan a realizar reuniones periódicas y a crear espacios donde los docentes se sientan escuchados y apoyados. Al hacerlo, se fortalecerán las relaciones

interpersonales y se promoverá una cultura de trabajo colaborativo que beneficiará a toda la comunidad educativa.

De acuerdo a la interpretación anterior se puede observar que los resultados obtenidos por medio de la encuesta y la entrevista que fue dirigida a los docentes y directores de cada institución investigada son favorables, ya que es evidente que las hipótesis más aceptadas son las hipótesis de la investigación, tanto la general como de las específicas.

CAPÍTULO V

5.1 Conclusiones

Se concluye que la comunicación efectiva desempeña un papel crucial en la gestión educativa, especialmente en la resolución de conflictos entre los directores y los docentes en el entorno escolar. Este proceso no solo fomenta un clima organizacional positivo, sino que también fortalece las relaciones interpersonales, mejora el trabajo en equipo y facilita el logro de los objetivos educativos.

Cuando los directores adoptan estrategias de comunicación asertiva y empática, además desarrollan estrategias que ayudan a establecer un diálogo abierto se promueve la comprensión mutua y disminuye la probabilidad de malentendidos. Asimismo, los docentes se sienten más valorados y motivados para colaborar en la búsqueda de soluciones, lo que contribuye al desarrollo de un ambiente laboral armonioso.

Además que, la comunicación efectiva es un elemento esencial para abordar y resolver conflictos en el ámbito escolar, esto permite construir relaciones de confianza, optimizar la toma de decisiones y garantizar una convivencia basada en el respeto y la colaboración. Incorporar estas prácticas fortalece el liderazgo educativo y beneficia a toda la comunidad educativa, impactando positivamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Una comunicación asertiva y proactiva permite identificar y abordar las posibles fuentes de conflicto antes que escalen, fomentando un ambiente de confianza y colaboración, cuando surgen desacuerdos, la comunicación efectiva facilita la búsqueda de soluciones consensuadas, basadas en el diálogo y el entendimiento mutuo, en lugar de la imposición de posturas individuales, un clima escolar positivo,

caracterizado por relaciones interpersonales basadas en el respeto y la colaboración, se ve favorecido por una comunicación efectiva entre el director y los docentes, los docentes que se sienten escuchados y valorados experimentan mayor satisfacción laboral, lo que se traduce en un mejor desempeño y mayor compromiso con la institución, un ambiente escolar armónico y colaborativo, producto de una comunicación efectiva, tiene un impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes.

En resumen, la comunicación efectiva es una herramienta indispensable para la gestión educativa exitosa. Al fomentar el diálogo, el respeto y la colaboración, se contribuye a la creación de un entorno escolar donde todos los miembros de la comunidad educativa se sientan valorados y comprometidos con el proceso de enseñanza-aprendizaje.

5.2 Recomendaciones

Debe ser fundamental que tanto directores como docentes reciban formación en habilidades comunicativas, como la escucha activa, la expresión asertiva y la resolución de conflictos, estos temas pueden tratarse en los círculos de estudio antes llamados de Autocuidado, eso es en la parte de las instituciones públicas, las instituciones privadas podrían adoptar esta misma modalidad.

A los directores:

Se deben establecer canales de comunicación claros y accesibles para facilitar el intercambio de información y la resolución de problemas, es importante mencionar en este ámbito no solo utilizan los canales formales sino también informales.

Es necesario crear un clima de confianza mutua entre el director y los docentes, donde se fomente la transparencia y la honestidad en las relaciones, sin sobrepasar los límites.

Crear espacios donde los miembros del equipo docente puedan expresar sus opiniones, inquietudes y propuestas sin temor a represalias, promoviendo un ambiente de colaboración.

Definir mecanismos formales e informales para la comunicación, desde el inicio de año, como reuniones periódicas, plataformas digitales, que permitan un intercambio constante de información.

Promover un estilo de liderazgo basado en la empatía y la colaboración, donde se asuma un rol de guía y facilitador, en lugar de imponer decisiones unilateralmente.

A los docentes:

Se debe a toda costa evitar los rumores de pasillo, es por ello que se necesita una comunicación transparente y oportuna, si bien es cierto que el hoy de la comunicación son las redes sociales, las cuales facilitan en gran manera la comunicación, pero estas se rigen también por las ETIQUETAS o NETIQUETAS, las cuales deben ser aplicadas cuidadosamente, el lenguaje no verbal es prácticamente inevitable, pero este debe estar apegado a lo que se está transmitiendo.

Enfocarse en la resolución de conflictos, mostrando apertura para sugerencias, en caso que algo no se esté haciendo de manera correcta, debe ser imprescindible buscar remediar lo que se está haciendo mal demostrando madurez laboral.

5.3 Referencias Bibliográficas

Asanza Capa, N. B. (2020). *LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA*. Ecuador. Castanyer. (2013). García. (2018). Gómez, & Fedor. (2016).

Jennifer, C. G., Ana, V. S., & Diego, B. R. (2020). La resolución de conflictos en el aula y las TIC. *ESPACIOS*.

Latapi, & Castillo. (2006).

Medina. (2017).

Oñate, P. (2016).

S, S. (2012).

Solórzano. (2018).

Torres. (2018).

Arroyo (2011) Administración de la educación. Consejo de Educación Técnico-Profesional. Docencia Directa 2011, 8-27.

5.4 Anexos

Chiavenato I. (2007) Gestión del talento humano. México: Edit. Mc Graw.Hill Interamericana.

García M. y otros (2011) Auditorías de la calidad en la Norma ISO 9000:2000. Rev. Industrial Data - Instituto de Investigación FII - UNMSM N° 6. La Norma Cubana 3000:2007.

Osorio y Espinosa. (2008) "Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos". Revista Capital Humano. 1999 SEP; Año VIII (81), 36-42.

Srubes (2011) Indicadores de desempeño: naturaleza utilidad y construcción.

Ministerio de Educación (2012) Marco del buen desempeño docente. Lima: MIEDU.

Ruiz M. (2004) De cara a su evaluación. Coordinador del Programa de Competencias de la Universidad de Deusto. Importar tabla

5.4 Anexos



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



LICENCIATURA EN EDUCACIÓN ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

SUBTEMA:

INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO ELEMENTO ESENCIAL EN LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS QUE SE MANIFIESTAN ENTRE EL DIRECTOR Y LOS DOCENTES EN EL ENTORNO ESCOLAR.

Objetivo: Identificar y explorar las diferentes metodologías de los directores sobre la comunicación efectiva entre ellos y los directores, con el fin de comprender cómo esta comunicación influye en la toma de decisiones, el clima laboral, las relaciones interpersonales, la cultura institucional y la resolución de conflictos

1. ¿Podría presentarse y contarnos un poco sobre su trayectoria profesional en la educación?
2. ¿Cómo definiría su estilo de comunicación como director con el equipo docente?
3. ¿Qué importancia le da a la comunicación, en el éxito general de la escuela?
4. ¿Cómo fomenta la comunicación entre docentes y padres de familia de los estudiantes?
5. ¿Cómo manejan los conflictos o problemas de comunicación entre docentes y usted como director?
6. ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta en la comunicación con los docentes?

7. ¿Cómo maneja situaciones en las que hay desacuerdos o diferencias de opinión con los docentes?
8. ¿Qué medidas toma para prevenir malentendidos o conflictos derivados de una mala comunicación?
9. ¿Qué métodos utiliza para comunicarse con los docentes? (reuniones, correos electrónicos, plataformas digitales, etc.)
10. ¿Con qué frecuencia se reúne con el equipo docente para discutir objetivos, retos o propuestas?
11. ¿Cómo fomenta un ambiente de confianza para que los docentes se sientan cómodos al expresar sus ideas o preocupaciones?
12. ¿Cree que la tecnología ha facilitado o complicado la comunicación con los docentes?
¿Por qué?
13. ¿Qué cambios o mejoras planea implementar en fechas futuras para fortalecer la comunicación con los docentes?
14. Si pudiera dar un consejo a otros directores para mejorar la comunicación con su equipo docente, ¿cuál sería?



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



LICENCIATURA EN EDUCACIÓN ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

SUBTEMA:

INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO ELEMENTO ESENCIAL EN LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS QUE SE MANIFIESTAN ENTRE EL DIRECTOR Y LOS DOCENTES EN EL ENTORNO ESCOLAR.

cs22062@ues.edu.sv [Cambiar de cuenta](#)



No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Objetivo: Identificar y analizar las percepciones de los docentes sobre la comunicación efectiva entre ellos y la dirección escolar, con el fin de comprender cómo esta comunicación influye en la toma de decisiones, el clima laboral, las relaciones interpersonales, la cultura institucional y la resolución de conflictos
NOTA: TODA LA INFORMACIÓN RECOPIADA EN EL SIGUIENTE FORMULARIO SERÁ PARA FINES EDUCATIVOS, POR TAL RAZÓN NO SE SOLICITA SU IDENTIFICACIÓN CON NOMBRE Y APELLIDO O CORREO ELECTRONICO.

1. ¿Considera que la comunicación influye en su ambiente laboral contribuyendo a su motivación y desempeño profesional? *

- SIEMPRE
- A MENUDO
- A VECES
- RARA VEZ
- NUNCA

2. ¿Cree que los canales de comunicación son efectivos para abordar y resolver conflictos que surgen en el entorno escolar? *

- SIEMPRE
- A MENUDO
- A VECES
- RARA VEZ
- NUNCA

3. ¿Considera que se realizan suficientes reuniones para discutir y abordar problemas importantes del equipo docente? *

- SIEMPRE
- A MENUDO
- A VECES
- RARA VEZ
- NUNCA

4. ¿Siente que su trabajo y esfuerzo son reconocidos y valorados adecuadamente por parte del director? *

- SIEMPRE
- A MENUDO
- A VECES
- RARA VEZ
- NUNCA

5. ¿Cree que las sugerencias de los docentes son tomadas en cuenta en la resolución de conflictos que afectan al equipo? *

- SIEMPRE
- A MENUDO
- A VECES
- RARA VEZ
- NUNCA

6. ¿Obtiene una respuesta oportuna y clara ante situaciones que afectan su labor docente? *

- SIEMPRE
- A MENUDO
- A VECES
- RARA VEZ
- NUNCA

7. ¿Busca la ayuda del director o directora para comentarle situaciones en específico que suceden con los padres o madres de familia? *

- SIEMPRE
- A MENUDO
- A VECES
- RARA VEZ
- NUNCA

8. ¿Su director o directora envía indicaciones claras y precisas que usted comprende con facilidad? *

- SIEMPRE
- A MENUDO
- A VECES
- RARA VEZ
- NUNCA

9. ¿Con que frecuencia usted mantiene una comunicación continua y constante con su director o directora? *

- SIEMPRE
- A MENUDO
- A VECES
- RARA VEZ
- NUNCA

10. ¿Considera adecuada la forma de manejar los conflictos o malentendidos entre el director y personal docente? *

- SIEMPRE
- A MENUDO
- A VECES
- RARA VEZ
- NUNCA

11. ¿Considera que el director o directora propicia un ambiente de confianza que permita a los docentes expresar sus inquietudes? *

- SIEMPRE
- A MENUDO
- A VECES
- RARA VEZ
- NUNCA

12. ¿Considera que la observación constante en el aula por parte del director o directora ayuda a su crecer profesional? *

- SIEMPRE
- A MENUDO
- A VECES
- RARA VEZ
- NUNCA

13. ¿Cree usted que las reuniones de equipo fomentan una mejora en el proceso de comunicación en su trabajo docente? *

- SIEMPRE
- A MENUDO
- A VECES
- RARA VEZ
- NUNCA

14. ¿Considera que el personal docente mantiene una buena relación que ayude al intercambio de buenas prácticas y experiencias profesionales? *

- SIEMPRE
- A MENUDO
- A VECES
- RARA VEZ
- NUNCA

15. ¿Se fomenta una comunicación abierta entre todo el personal docente y director o directora de su institución? *

- SIEMPRE
- A MENUDO
- A VECES
- RARA VEZ
- NUNCA