



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

“ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA
IMPORTANCIA DE LA INTERACCIÓN DIRECTOR-DOCENTE EN EL
COMPLEJO EDUCATIVO REPÚBLICA DE CHINA”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PRESENTADO POR:
LICDA. KARLA VERÓNICA MORÁN MARTÍNEZ

ASESOR
MDU. CARLOS MAURICIO CHICAS ARTIGA

MARZO 2025

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR

ARQUITECTA CECILIA MARÍA APARICIO DE RODRÍGUEZ
VICERRECTORÍA EJECUTIVA

MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

MAESTRO LUIS EDUARDO RIVERA CUÉLLAR
VICERRECTOR ACADÉMICO

LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

MAESTRA MARÍA JULIA MENJÍVAR ALVARADO
DECANA DE FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA

SAN SALVADOR, MARZO 2025



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Mtro. José Aristides Ramos Sáenz
Presidente

Mtro. José Julián Castillo
Primer Vocal

Mtro. Julio César Martínez Rivera
Segundo Vocal

Mtro. Carlos Mauricio Chicas Artiga
Asesor

Mes: MARZO

Año: DOS MIL VEINTICINCO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve treinta horas del día once de marzo del año dos mil veinticinco, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA IMPORTANCIA DE LA INTERACCIÓN DIRECTOR-DOCENTE EN EL COMPLEJO EDUCATIVO REPÚBLICA DE CHINA", presentado por la: LCDA. KARLA VERÓNICA MORÁN MARTÍNEZ, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**



MTRO. JOSÉ ARÍSTIDES RAMOS SÁENZ
Presidente



MTRO. JOSÉ JULIÁN CASTILLO
1er. Vocal



MTRO. JULIO CÉSAR MARTÍNEZ RIVERA
2do. Vocal



LCDA. KARLA VERÓNICA MORÁN MARTÍNEZ
Sustentante

Dedicatoria

A Dios y a mis padres como muestra de cariño y admiración.

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por la salud, por la sabiduría, las fuerzas que me regaló para avanzar hasta esta etapa que es muy importante, agradezco porque él me escuchó y obró de mil maneras para poder culminar con esta importante investigación.

Agradezco a mi madre, Gloria Elsa Martínez por todas sus palabras de ánimo, su comprensión y su apoyo incondicional. A mi padre Julio César Morán por siempre creer en mí. A mi hermana Yaneth Morán por su comprensión y cariño, a mi amado Edgar Rodríguez por su paciencia y apoyo en todo momento y por su puesto agradezco a mi asesor, MDU Carlos Mauricio Chicas, por sus conocimientos, orientaciones, ayuda y paciencia en este importante proyecto final.

Resumen

La presente investigación se enfoca en analizar la comunicación organizacional y la interacción entre los directivos y los docentes del Complejo Educativo República de China. A través de un enfoque Mixto se logró explorar las prácticas, que, en materia de comunicación organizacional, se ejercen en esta institución, valorando su efectividad y descubriendo áreas de mejora; pues los hallazgos revelan que la comunicación organizacional ejercida por el director y los subdirectores no están cumpliendo con su cometido en su totalidad. En este sentido, se logró comprobar que: Los modelos de comunicación que practica el director sí logra la eficiencia y la calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje. Los estilos de comunicación ejercidos por el director sí condicionan las relaciones laborales de los docentes; y que el modelo de comunicación organizacional ejercido por los directivos como estrategia de gestión escolar no es un factor determinante en las buenas relaciones de la comunidad educativa del Complejo Educativo República de China. En respuesta a estos hallazgos se presenta una propuesta que incluye una serie de estrategias relacionadas con el fomento de buenas prácticas, para mejorar el modelo, estilo y formas de interacción entre los directivos y docentes del Complejo Educativo República de China.

Abstract

This research focuses on analyzing organizational communication and the interaction between managers and teachers at the República de China Educational Complex. Through a mixed approach, it was possible to explore the practices in terms of organizational communication that are exercised in this institution, assessing their effectiveness and discovering areas for improvement; since the findings reveal that the organizational communication exercised by the director and the vice-directors are not fulfilling their purpose in their entirety. In this sense, it was possible to verify that: The communication models practiced by the director do achieve efficiency and quality in the teaching-learning processes. The communication styles exercised by the director do condition the teachers' labor relations; and that the organizational communication model exercised by the directors as a school management strategy is not a determining factor in the good relations of the educational community at the República de China Educational Complex. In response to these findings, a proposal is presented that includes a series of strategies related to the promotion of good practices, to improve the model, style and forms of interaction between the directors and teachers of the Republic of China Educational Complex.

TABLA DE CONTENIDO

Presentación	i
Introducción	ii
Capítulo 1. Planteamiento del Problema.....	20
1.1. Antecedentes	23
1.1.1. Historia de la Comunicación.....	23
1.1.2. Historia de los Medios de Comunicación	24
1.1.3. Políticas Públicas de las Comunicaciones en Educación.....	30
1.1.4. Estilos de Comunicación Institucional.....	32
1.1.5. Nuevos Medios de Comunicación	34
1.1.6. Herramientas Modernas de Comunicación Organizacional	35
1.2. Definición del Estudio	37
1.3. Objetivos	39
1.3.1. Objetivo General.....	39
1.3.2. Objetivos Específicos.....	39
1.4. Sistema de Hipótesis	40
1.4.1. Hipótesis General.....	40
1.4.2. Hipótesis Específicas	40
1.4.3. Hipótesis General Nula	41
1.4.4. Hipótesis Específicas Nulas	41
1.5. Justificación del Estudio	50

1.5.1.	Conveniencia.....	50
1.5.2.	Relevancia Social.....	50
1.5.3.	Implicaciones Prácticas.....	51
1.5.4.	Valor Teórico.....	52
1.5.5.	Utilidad Metodológica	52
1.5.6.	Viabilidad de la Investigación.....	53
1.6.	Alcances y limitaciones.....	53
1.6.1.	Alcances	53
1.6.2.	Limitaciones.....	54
1.6.3.	Delimitaciones	55
Capítulo 2.	Marco Teórico	55
2.1.	Caracterización del Complejo Educativo República de China	58
2.1.1.	Historia.....	58
2.1.2.	Misión y Visión de la Institución.	62
2.1.3.	Acuerdos Legales de la Institución	62
2.1.4.	Modelos Pedagógicos de Educación.....	64
2.1.5.	Modalidades de Educación	67
2.1.6.	Proyectos Educativos de Pedagogos.....	68
2.2.	Marco Histórico	72
2.3.	Marco Conceptual.....	75

2.3.1. Comunicación Organizacional.....	75
2.3.2. Interacción Director-Docente.....	88
2.4. Marco Legal	93
Capítulo 3. Metodología	98
3.1. Enfoque Metodológico.....	98
3.2. Técnicas de Investigación	99
3.2.1. Técnica para Selección de la Literatura	100
3.2.2. Técnica para Determinar el Grupo de Participantes	102
3.2.3. Técnica para Recolección de la Información.....	108
3.2.4 Técnica de Análisis de Datos	109
Capítulo 4. Análisis y Discusión de Resultados.....	113
4.1. Análisis y Discusión de Resultados. Enfoque Cualitativo	114
4.2. Análisis y Discusión de Resultados del Enfoque Cuantitativo	157
4.2.1. Triangulación de datos de Directivos, docentes y encargados de los estudiantes	157
4.2.2. Lista de Cotejo	175
4.2.3. Comprobación de Hipótesis.....	181
Capítulo 5. Conclusiones y Propuesta de Mejora	186
5.1 Conclusiones	186
5.2 Propuesta de Mejora	188
Referencias.....	189
ANEXOS	200

ANEXO 1. Matriz de Congruencia.....	200
ANEXO 2. Resumen de los aspectos a tomar en cuenta del enfoque Mixto.....	205
ANEXO 3. Guía para Grupo Focal dirigida a Directivos.....	206
ANEXO 3. Guía para Grupo Focal dirigida a Docentes.....	211
ANEXO 4. Guía para Grupo Focal dirigida a Estudiantes	216
ANEXO 5. Guía para Grupo Focal dirigida a Padres de Familia.....	221
ANEXO 6. Escala de Rensis Likert para Directivos	226
ANEXO 7. Escala de Rensis Likert para Docentes	228
ANEXO 8. Escala de Rensis Likert para Estudiantes.....	230
ANEXO 9. Escala de Rensis Likert para Padres de Familia	232
ANEXO 10. Lista de Cotejo	234
ANEXO 11. Cronograma de Trabajo.....	235
ANEXO 12. Presupuesto	237
ANEXO 13. Carta de Permiso de la Institución	238
ANEXO 14. Fotografías del Complejo Educativo República de China.....	239
ANEXO 15. Evidencias de la realización de los grupos focales	241
ANEXO 16. Vaciado de datos de directivos para la Interpretación Cuantitativa	242
ANEXO 17. Vaciado de datos de docentes para la Interpretación Cuantitativa.....	243
ANEXO 18. Vaciado de datos de estudiantes para la Interpretación Cuantitativa	244
ANEXO 19. Vaciado de datos de padres de familia para la interpretación Cuantitativa.....	245

ANEXO 20. Tabla de distribución de Chi Cuadrado.....	246
ANEXO 21. Propuesta de mejora	247

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las Variables Cualitativas.....	41
Tabla 2. Operacionalización de las Variables Cuantitativas.....	42
Tabla 3. Definición Conceptual y Operacional de las Variables	42
Tabla 4. Planta Docente del Complejo Educativo República de China	61
Tabla 5. Estadísticas de Estudiantes.....	62
Tabla 6. Ficha de Clasificación de Literatura.....	100
Tabla 7. Identificación de Muestra Cualitativa	105
Tabla 8. Identificación de Informantes del Muestreo Cuantitativo.....	105
Tabla 9. Identificación de Muestra Cuantitativa	107
Tabla 10. Análisis del Grupo Focal de los Directivos.....	114
Tabla 11. Análisis del Grupo Focal de Docentes	123
Tabla 12. Análisis del Grupo Focal de Estudiantes.....	135
Tabla 13. Análisis del Grupo Focal de los Padres de Familia.....	147
Tabla 14. Triangulación de la Categoría Modelos de Comunicación	157
Tabla 15. Triangulación de la Categoría Tipos de Comunicación	159
Tabla 16. Triangulación de la Categoría Usos de Tecnología.....	162
Tabla 17. Triangulación de la Categoría Neurociencia	164
Tabla 18. Triangulación de la Categoría Clima Organizacional	166
Tabla 19. Triangulación de la Categoría Liderazgo Directivo	169
Tabla 20. Triangulación de la Categoría Liderazgo Docente.....	171
Tabla 21. Triangulación de la Categoría Relaciones Laborales	173
Tabla 22. Comprobación de Hipótesis Específica 1.....	182

Tabla 23. Comprobación de Hipótesis Específica 2.....	183
Tabla 24. Comprobación de Hipótesis Específica 3.....	184
Tabla 25. Cuadro Resumen de Comprobación de la Prueba Estadística de Chi Cuadrado	
Calculado	185

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama del Centro Escolar República de China Código 10588.....	60
Figura 2. Ubicación Geográfica.....	63
Figura 3. Fórmula para calcular la muestra	106
Figura 4. Gráfico de la Categoría Modelos de Comunicación	157
Figura 5. Gráfico de la Categoría Tipos de Comunicación.....	160
Figura 6. Gráfico de la Categoría Usos de Tecnología	162
Figura 7. Gráfico de la Categoría Neurociencia	164
Figura 8. Gráfico de la Categoría Clima Organizacional	167
Figura 9. Gráfico de la Categoría Liderazgo Directivo	169
Figura 10. Gráfico de la Categoría Liderazgo Docente	171
Figura 11. Gráfico de la Categoría Relaciones Laborales	173

Presentación

El estudio de la comunicación organizacional y la interacción entre los directores y los docentes es fundamental para que exista un excelente clima laboral en la institución, donde se ponga en práctica el trabajo en equipo, donde la comunicación sea efectiva y constante, donde se organicen para cada actividad o proyecto y se muestre colaboración por parte de los docentes, estudiantes y padres de familia.

De esa manera, al estar interactuando constantemente, lograr identificar los posibles problemas o malentendidos que surjan y poder solucionarlos de la mejor forma y como resultado de un buen clima laboral, la calidad académica puede ser observada, ya que, si los docentes se relacionan muy bien y hay una excelente comunicación, se fortalecen las relaciones entre cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Es por ello, que en el presente estudio se ha investigado y recolectado información de campo y bibliográfica que será de gran ayuda para la comprensión de esta temática, pues es necesario conocer sobre la comunicación organizacional, donde los modelos de comunicación son parte fundamental y que los directivos deben ejercer en las instituciones, tomando en cuenta las repercusiones que estos tienen en la calidad académica; de igual manera, conocer sobre la interacción entre los directores y los docentes, abordando teoría del clima organizacional, el liderazgo de los directivos, el liderazgo de los docentes y las relaciones laborales que fortalecen también el ambiente en el Complejo Educativo República de China.

Por lo que, al realizar esta investigación, no hay duda de que servirá como recurso académico para otras investigaciones que quieran actualizar y profundizar más en este tema que es parte fundamental en las instituciones educativas de nuestro país El Salvador.

Introducción

En este estudio se da a conocer el análisis de la comunicación organizacional y la importancia de la interacción director-docente en el Complejo Educativo República de China del distrito de Caluco municipio de Sonsonate Este, departamento de Sonsonate. En este se intenta dar respuesta al enunciado ¿En qué medida el modelo de comunicación organizacional ejercido como estrategia de gestión escolar es un factor determinante en las buenas relaciones de la comunidad educativa en el Complejo Educativo República de China?

El estudio está estructurado en cinco capítulos, los cuales se detallan a continuación: en el Capítulo uno, se presenta el planteamiento del problema, en el cual se pueden visualizar los antecedentes del problema, la historia de la comunicación y de los medios de comunicación, los estilos y modelos de comunicación y las herramientas modernas de comunicación. Así mismo, se encuentran los objetivos, el sistema de hipótesis, la justificación donde se destaca la conveniencia la relevancia social las implicaciones prácticas, el valor teórico, la utilidad metodológica, la viabilidad; además, de los alcances y limitaciones del estudio.

En el Capítulo dos, denominado Marco Teórico, el cual está dividido en: Marco Teórico, Marco Histórico, Marco Conceptual y Marco Legal.

En el Capítulo tres, que se denomina Metodología, se brinda información del enfoque, las técnicas para la recopilación de datos y las estrategias para el análisis de la información. Igualmente, el Capítulo cuatro, incluye el análisis e interpretación de los hallazgos de manera cualitativa y cuantitativa.

En el Capítulo cinco, se dan a conocer las conclusiones, recomendaciones y una propuesta denominada estrategias dinámicas para mejorar la comunicación la cual consta de 40

estrategias para mejorar la comunicación organizacional y, por ende, mejorar la importancia de la interacción del director con sus docentes en el Complejo Educativo República de China.

Finalmente, se presentan los anexos que respaldan aspectos relevantes de la investigación.

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

La presente investigación abordará el Análisis de la Comunicación Organizacional y la Importancia de la Interacción director-docente en el Complejo Educativo República de China, del distrito de Caluco, departamento de Sonsonate; la cual representa una temática muy compleja en el contexto educativo; puesto que el problema puede surgir desde cualquiera de los elementos que participan en los procesos comunicativos: desde el emisor, cuando no hay claridad en los mensajes que se generan en la dirección; así lo afirma Icarito (s.f.) “el emisor falla cuando no se expresa con claridad, cuando transmite algo distinto a lo que en realidad quería transmitir, cuando se confunde, cuando olvida partes importantes de su mensaje.” En ocasiones se da por hecho que los que escuchan o leen el mensaje comprenden de lo que se habla, pero no siempre es así, por eso es bueno que en ocasiones se repita el mensaje y estar alerta a las expresiones del receptor para estar seguros de que el mensaje sí ha llegado correctamente; desde el receptor, cuando no se sabe decodificar el mensaje y se interpreta de diferente manera por eso Icarito (s.f.) afirma que “un receptor desconcentrado, distraído, somnoliento, no comprenderá el mensaje que se le está enviando, aunque todos los otros elementos de la comunicación estén funcionando bien.” Cuando la persona no presta atención, es difícil que pueda comprender, porque no está escuchando como se debe y su cerebro no está procesando esa información, por lo tanto, no habrá una decodificación correcta, y el mensaje nunca será recibido como se esperaba. Igualmente, desde el mensaje, cuando no existe una correcta prosodia o se falla con la sintaxis, Icarito (s.f.) da su aporte mencionando que, “el problema más frecuente en la elaboración de mensajes es la ambigüedad, es decir, aquellos mensajes que pueden ser interpretados de más de una manera”. Por eso es bueno ser muy específico con las palabras y dar a conocer el contexto del mensaje para que no se tome de manera equivocada, por ejemplo, si se utiliza la frase: vi a

Leonardo con los lentes, se puede interpretar de dos maneras, la primera, que gracias a los lentes ha podido ver a una persona, mientras que la segunda interpretación es que Leonardo estaba manipulando esos lentes. Así como este ejemplo, hay casos donde se termina malinterpretando a los compañeros del trabajo o estudiantes; también, el problema lo puede generar el canal, donde se incluyen “todas aquellas circunstancias del contexto o medio que dificultan una comunicación fluida y clara, por ejemplo: ruido, falta de luz, distancia excesiva entre los interlocutores, problemas en los medios que se usan para comunicarse (televisión, teléfono, móvil...)” (Ruiz, 2020, p. 80). Igualmente, esas barreras físicas intervienen totalmente en el mensaje, ya que se puede establecer que el canal es el medio por el que se transmite y se espera que llegue correctamente, pero cuando hay barreras físicas como las que se mencionan con anterioridad, el mensaje es incomprendido y alterado en algunas circunstancias. Asimismo, el problema en los procesos comunicativos se puede generar por no tener claro el código que son “las barreras semánticas que tienen relación con el significado de las palabras. De esta manera, explican que no entendamos una palabra, una frase o un discurso” (Ruiz, 2020). Cuando no se posee un léxico amplio suele suceder este tipo de problemas, por eso es necesario adaptarse y utilizar un tipo de lenguaje estándar o coloquial porque es el más adecuado y mucho más fácil de ser comprendido, ahora bien, si se habla con personas especializadas se puede emplear un lenguaje más técnico. También está el caso de los mensajes en otro idioma, donde si no se tiene ese conocimiento no se comprenderá en su totalidad, por eso es de saber adaptarse a estos tipos de lenguajes para que el mensaje sea interpretado correctamente. En esta dirección, el estudio tratará de destacar estas situaciones, sin dejar de lado la importancia que existe en la interacción director-docente, en el Complejo Educativo República de China.

En este sentido, la investigación persigue realizar el análisis de cómo los modelos de comunicación que ejerce el director inciden en las relaciones laborales con los docentes.

Además, de identificar los modelos de comunicación que practica el director para lograr la eficiencia y la calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje y describir cómo los estilos de comunicación ejercidos por el director condicionan las relaciones laborales de los docentes. Todo ello, para lograr determinar en qué medida el modelo de comunicación organizacional ejercido como estrategia de gestión escolar es un factor determinante en las buenas relaciones de la comunidad educativa del Complejo Educativo República de China. A partir de los hallazgos, diseñar una propuesta de estrategias de comunicación organizacional que generen mejoras en la calidad de las interacciones entre el director y los docentes del Complejo Educativo República de China. Es por lo que se pretende comprobar las hipótesis, tanto general como las específicas, que se generan a partir de este problema: 1. Los modelos de comunicación que ejerce el director inciden en las relaciones laborales con los docentes del Complejo Educativo República de China. 2. Los modelos de comunicación que practica el director logran la eficiencia y la calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje que se brindan en el Complejo Educativo; 3. Los estilos de comunicación ejercidos por el director condicionan las relaciones laborales de los docentes en el Complejo Educativo. Y 4. El modelo de comunicación organizacional ejercido como estrategia de gestión escolar es un factor determinante en las buenas relaciones de la comunidad educativa del Complejo Educativo República de China.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Historia de la Comunicación

La historia de la comunicación está relacionada con el origen del ser humano, pues desde un inicio vieron la necesidad de comunicarse, y a su manera emplearon un lenguaje que, no fue como el que se tiene actualmente, pero sí que suplió su necesidad de ser comprendidos, la Real Academia Española (RAE, 2023) en su concepto de lenguaje muestra que es la “facultad del ser humano de expresarse y comunicarse con los demás a través del sonido articulado o de otros sistemas de signos”. Se puede asegurar que el lenguaje no se limita únicamente al habla, sino que toma en cuenta otros sistemas de signos como las palabras y gestos que son parte de la comunicación.

Según Ayala (2022) la comunicación es una manera de transmitir información de diferentes formas entre los seres vivos, aunque no todos con el mismo nivel de complejidad ya que, la comunicación del ser humano es mucho más sofisticada y compleja en comparación con las demás. Antiguamente, los seres se comunicaban, de manera tal como lo expresa Tomasello (2013), “Los primates no humanos también se comunican entre ellos habitualmente con gestos, palabra con la que se designa un comportamiento comunicativo, no una característica física, perceptible en el canal visual: se trata, en general, de posturas corporales, expresiones faciales, ademanes con las manos” (p.27). También se comunicaban por medio de imágenes, señales visuales, símbolos, palabras y también textos impresos.

En la actualidad, también se tiene este tipo de comunicación, solo que mucho más avanzada, ya que se han ido empleando otras formas que han sido de gran ayuda para la comunicación eficaz del ser humano.

1.1.1.1. Origen

De acuerdo con diferentes investigaciones se estima que el lenguaje surgió hace muchos años, pues no se pueda establecer una fecha exacta, pero sí que, comenzó con la aparición del Homo sapiens, ya que esta especie desarrollo la capacidad de comprensión y expresión, aunque no muy desarrolladas ya que, al principio solo eran por onomatopeyas es decir, palabras que imitan o representan los sonidos naturales; más adelante los homines neanderthalensis tuvieron los primeros intentos de comunicación comenzando con pictogramas, esculturas y pinturas rupestres, entre otros.

Según Ayala (2022), en las cavernas de África, Europa y Asia, aún podrían encontrarse este tipo de pictogramas que se utilizaba para facilitar la comunicación. Igualmente, Barbará (2015) menciona que “los individuos de nuestra especie se han comunicado desde su pasado nómada como recolectores-cazadores, hasta su adopción del sedentarismo y organización de la producción de su propio sustento; debieron advertir a sus pares que habían encontrado alimento, que algún peligro los acechaba o intercambiaron mensajes sobre cualquier cuestión propia de la interacción de grupo”. De esta manera, poco a poco, el lenguaje ha evolucionado hasta el presente.

1.1.2. Historia de los Medios de Comunicación

A través de la historia, se ha observado lo fundamental que es la comunicación y la manera en que se transmite, por esa razón se han ido desarrollando medios que favorezcan esa comunicación. A continuación, se presentan algunos de estos:

1.1.2.1.La Oralidad

Uno de los modelos principales de comunicación fue la oralidad, ya que en los pueblos se transmitían mensajes por medio del habla, hacían uso de sonidos onomatopéyicos en donde asignaban palabras a los sonidos o cosas que escuchaban para poder comunicarse. Es por lo que, conforme pasaba el tiempo, mantenían vivas las costumbres de contar las leyendas, cuentos y mitos que eran de suma importancia transmitirlos de generación en generación. Otra manera de utilizar la comunicación oral es la que menciona Barbará (2015) “durante milenios los hombres manejaron los asuntos comunes y administrativos de su sociedad con el uso exclusivo del lenguaje oral, ante los problemas legales, temas de gobierno y problemas que se presentaban en la vida cotidiana”; es por lo que, para resolver cualquier problema administrativo y legal tenían que hacer uso de la escritura.

1.1.2.2. La Escritura

El conocimiento que los antepasados mantenían se pudo conservar a lo largo de los años, gracias a la escritura; a pesar de que los inicios de la escritura tardaron siglos en establecerse y propagarse. Tal como lo asegura Barbará (2015) que “mucho tardaron en establecerse, propagarse y prevalecer los diversos formatos de escritura, y también fueron siglos de evolución en lo que respecta a los soportes de la escritura, desde la piedra, las tablas o arcilla hasta el papiro o el papel”.

Es de hacer notar que los primeros motivos de la evolución, tanto de manera oral como escrita, fueron con el fin de colaborar con la comprensión de la parte económica y legal que eran aspectos importantes de cada pueblo. Es ahí donde se dieron cuenta de que, si funcionaba para esas áreas, también podría funcionar en otros temas. Por lo tanto, más adelante comenzaron a

incluir temas que tenían que ver con la literatura sentimental y relatos cosmogónicos, que en ese momento avanzaban lentamente.

Sin embargo, algo que parece muy impresionante es que “El signo escrito permanece aun cuando el sonido de la oralidad se apaga o el gesto desaparece, y aunque parte del mensaje se pierda con ello, la información y los datos permanecen en el tiempo y quedan a disposición de quien pueda acceder a ellos en el momento que desee” (Barbará, 2015). Efectivamente, gracias a la escritura se tuvo grandes avances tanto en la literatura como en la historia, y es muy satisfactorio el conocimiento que se adquiere por parte de ella. Otro de los modelos, que fue un invento que favoreció la comunicación a larga distancia, es el correo postal.

1.1.2.3 Correo Postal.

Luego del inicio de la escritura continuaron los avances con las cartas, aunque según el Equipo Editorial Etecé (2023) menciona que “las comunicaciones a través del correo postal requerían de mucho tiempo, debido a que el mensaje emitido, por el emisor, podía demorar semanas o meses hasta que llegaba a manos del receptor o destinatario”. Existían tantas barreras para que los mensajes escritos en dichas cartas pudieran ser entregadas y posiblemente hasta corriera el riesgo de entregar las cartas en manos equivocadas, una situación aún más terrible que pudo haber sucedido es que, esa información haya sido enviada con suma urgencia y haya llegado tarde a su receptor.

En este contexto, lo más importante de cada nueva invención es que los representantes no se quedaron estancados, sino que continuaron probando nuevos modelos, que en este caso fueron los inicios de la imprenta, en ese tiempo era muy difícil obtener un libro impreso, pero Gutenberg se las ingenió para hacerlo posible.

1.1.2.4. Inicios de la Imprenta.

La invención de la imprenta fue un proceso largo y complejo ya que, Gutenberg desarrolló una prensa eficiente para imprimir grandes cantidades de material en muy poco tiempo, con sus moldes y la transmisión de tintas logró con éxito la elaboración de libros. Mark (2022) menciona en su artículo que “antes de Gutenberg, los libros se copiaban a mano o se imprimían en madera, lo que llevaba mucho tiempo, era caro y, en consecuencia, solo unos pocos podían permitirse adquirir el producto final”. En esa época ya existía la tinta y el papel, lo que le favoreció para poder llevar a cabo su imprenta, ya que era de gran ayuda para todos aquellos que deseaba tener un ejemplar. Su primer libro, según Ayala (2022) fue elaborado “entre 1452 y 1455, es la llamada Biblia de Mazzarino, y dio paso a una verdadera revolución cultural al permitir la reproducción masiva de libros, facilitando el acceso y la universalización del conocimiento”. Con ello se dio el paso a la prensa que más adelante fue todo un éxito.

Pero no solamente fue la prensa, sino también, más adelante, las telecomunicaciones fueron un avance mucho más grande que, en la actualidad, se agradece a cada uno de estos inventos que nacieron con el fin de mejorar la comunicación entre los seres humanos.

1.1.2.5. Las telecomunicaciones

Las telecomunicaciones también jugaron un rol fundamental, porque ya no solo era tinta en papel, sino que había imágenes con movimientos que llamaban la atención de todas las personas que tenían el privilegio de tener acceso a ello, “gracias a este adelanto revolucionario surgieron impresionantes inventos comunicativos del siglo XIX y XX: el telégrafo, el teléfono, la radio, la televisión” (Equipo Editorial Etecé, 2023).

1.1.2.1.1. **El Telégrafo**

“El telégrafo es un aparato que permite la transmisión de información a distancia, empleando para ello señales eléctricas transmitidas a través de cables o de ondas de radio” (Etecé, 2023). El telégrafo fue uno de los principales medios de comunicación a larga distancia que fue utilizado por muchos años, ya que después surgieron otros medios más actualizados.

1.1.2.1.2. **El Teléfono**

Un teléfono, “es un aparato de telecomunicación que permite codificar, decodificar y transmitir sonidos a distancia mediante el uso de señales eléctricas” (Etecé, 2023). Cuando surgió el teléfono, era muy diferente a un teléfono móvil o smartphone como actualmente se le conoce, aunque la función de comunicar desde sus inicios hasta el presente ha sido todo un éxito, con el paso del tiempo se ha ido mejorando tanto en su función de comunicar como en distintos modelos de aparatos.

1.1.2.1.3. **La Radio**

“Consiste en la transmisión de señales de cierto tipo de ondas electromagnéticas” (Etecé, 2023). Este invento llevó mucho tiempo para lograrse, pero cuando por fin lo lograron, se convirtió en un medio de difusión de comunicación, noticias y entretenimiento que permitía a las personas mantenerlas al tanto con las noticias. Hasta hoy aún sigue vigente, mucho más sofisticado, claro, pero siempre con el mismo propósito de informar.

El siguiente invento fue el del televisor, el cual vino a entretener de una manera exitosa a las personas.

1.1.2.1.4. **La Televisión**

La televisión es “un sistema de emisión y recepción a distancia de sonido e imágenes que aparentan movimiento y, a la vez, al aparato específico ideado para recibirlas y visualizarlas” (Etecé, 2023) la aparición del televisor fue lo más innovador que se había logrado, a principios comenzó con una pantalla a color blanco y negro, pero con el tiempo se fue mejorando hasta llegar a lo que hoy se conoce como el Smart TV, con muchas funciones que aparte de comunicación sirven de entretenimiento.

Las telecomunicaciones tuvieron un avance exitoso, era algo espectacular para todas las personas que podrían hacer uso de algunos de los inventos mencionados, sin embargo, los humanos, no tenían en mente que solo era el comienzo y que la comunicación podría llegar a ser mucho mejor y más accesible con la llegada de los medios digitales.

1.1.2.6. **Los Medios Digitales.**

La era de la tecnología impactó totalmente con los medios de comunicación, según Barbará (2015) “La difusión de los medios informáticos corresponde, sin embargo, especialmente a la década del 80, con el desarrollo de las computadoras personales y domésticas”. En la actualidad no solo están las computadoras sino también una gran variedad de herramientas que favorecen la comunicación, entre ellos se encuentran los teléfonos celulares y las tabletas, que son de gran ayuda; además, existen otros medios digitales entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

1.1.2.6.1. **Podcasts**

Son publicaciones que contienen audios con respecto a un tema en específico, también pueden ser videos dependiendo el fin para el que se realice. Esos pódcast son de poca duración, pero con un excelente propósito para adquirir conocimiento de manera creativa.

1.1.2.6.2. Wikis

Estas son páginas web donde las personas pueden intercambiar información, hacer uso de lo que ya está publicado y también ellos pueden aportar de sus conocimientos, estas páginas que tienen este acceso no son muy recomendadas, sin embargo, hay una gran cantidad de personas que les utiliza.

1.1.2.6.3. Redes sociales

Las redes sociales son muy populares para entablar una comunicación entre las personas, tienen sus ventajas y desventajas dependiendo el uso que se les pueda dar. Actualmente, la gran mayoría de los jóvenes están conectados por estos medios que son los favoritos, entre estos se pueden mencionar a Facebook, Twitter, Instagram y WhatsApp.

Estas herramientas son muy reconocidas, y las personas que han aprendido a utilizarlas, aseguran que les facilita la comunicación; sin embargo, existe un elevado número de sujetos que no se actualizan y por ello afirman que se les dificulta la comunicación, entre ellos, docentes y autoridades de centros escolares. Pero no solo estas herramientas forman parte de la innovación, sino que también las políticas públicas de las comunicaciones en educación, donde se establecen lineamientos que fortalecen los procesos educativos.

1.1.3. Políticas Públicas de las Comunicaciones en Educación

Las políticas públicas de las comunicaciones en educación son lineamientos que sirven de referencia para tomar decisiones dentro de una institución educativa, por ejemplo, en cómo utilizar las herramientas de comunicación, también el uso de las estrategias y capacitaciones que conforme el tiempo son muy necesarias.

Rodríguez et al (2020) da su punto de vista en este tema, comentando que “Se trata de observar cómo las políticas públicas reconocen y se adaptan al nuevo escenario de convergencia” (p.46). Hace muchos años, las formas de comunicarse eran totalmente diferentes, por ejemplo, en los comunicados que llegaban a los centros escolares, estos eran por medio de cartas, donde expresaban los mensajes o medidas que se debían de tomar en cuenta, después, pasaron a memorandos, luego a circulares. En la actualidad existen muchas herramientas que favorecen la comunicación, pues ya no son necesarias las reuniones informativas, o enviar cartas muy detalladas y extensas, sino que se puede realizar por cualquier medio de comunicación seleccionado por los participantes.

En el presente, se toma muy en cuenta las nuevas tecnologías, por eso Rodríguez et al (2020) menciona que “un avance significativo desde el punto de vista de las políticas en educación y comunicación es que las estrategias de esta última década ya tienen la vista puesta en el nuevo entorno convergente” (p.48). Es decir que, entre las políticas de comunicación, se pretende presentar estrategias que ayuden con la adaptación de las nuevas tecnologías, donde los directores y docentes salgan de la zona de confort y que puedan ser capaces de enfrentarse a estos nuevos cambios, dominando competencias digitales y haciendo un buen uso de las herramientas de comunicación. Por eso, Rodríguez et al (2020) afirma que “el conocimiento de las funciones de algunos proveedores de información, medios, archivos y bibliotecas, así como de las condiciones en las que estas se desarrollan, permitirá que los usuarios se involucren en las dinámicas de los medios” (p. 48). De esta manera, los centros educativos lograrán mejorar sus procesos de comunicación que favorezca el ambiente laboral y así, brindar servicios de alta calidad en la educación.

1.1.4. Estilos de Comunicación Institucional

Los estilos de comunicación en las instituciones educativas son muy importantes para la formación de futuros ciudadanos y para mantener un ambiente agradable en una institución, por ese motivo es valioso saber identificar estos estilos de comunicación ya sea en los directores, estudiantes, personal docente, administrativo o personas que de una u otra manera están involucrados en la institución, con el fin de ser capaces de solucionar conflictos o malos entendidos que se puedan generar en un momento determinado. Por esta razón, en este estudio se da a conocer en qué consiste cada uno de los estilos de comunicación, comenzando por el estilo pasivo, luego por el estilo agresivo y finalmente por el estilo asertivo.

1.1.4.1. Estilo de Comunicación Pasiva.

En este estilo de comunicación las personas son bastante conformes con las decisiones de los demás, no les gusta involucrarse o tener iniciativa propia ante alguna situación que se les presente, porque tienen temor a equivocarse o que las cosas no salgan como ellos piensan y terminan recibiendo órdenes por los demás. Gañán (2017) menciona que “las personas pasivas, con tal de no enfrentarse a un conflicto, evitan la situación haciendo como si estuvieran de acuerdo con ello, acatando órdenes, incluso diciendo sí, a todo. Así, las personas que observan esta actitud desde el exterior se aprovechan y no les tienen respeto” (p.21). Es por ello, que en una institución educativa es necesario el conocimiento de este estilo para poder identificarlos y ayudar a las personas que lo necesiten para que nadie sea víctima y tanto como estudiantes y docentes puedan gozar de un buen clima institucional donde nadie se crea menos importante que los demás.

1.1.4.2. Estilo de Comunicación Agresivo.

Las personas que utilizan este estilo buscan imponer cada uno de sus pensamientos porque imaginan que de esa manera defienden sus principios o ideales que puedan tener, lastimosamente, esa no es una manera correcta de alzar su voz y cumplir con lo propuesto, pues solo demuestran que no les interesa las opiniones o los sentimientos de los demás y tampoco se preocupan por mantener una comunicación efectiva. Normalmente, utilizan las miradas penetrantes, acusaciones, culpabilidad, enojo y reproches para lograr lo que ellos desean. Gañán (2017) asegura que “el comportamiento agresivo es más complejo y las personas que se muestran agresivas imponen sus decisiones sin permitir a los demás que tomen las suyas, resultando ser un comportamiento inapropiado” (p. 23). Esta es otra de las características de este estilo de comunicación el dar órdenes, ya que piensan que los demás carecen de pensamiento propio y así pretenden obtener sumisión de la otra parte. Sea cual sea el hecho o la situación no deberían de ser agresivos y mucho menos tratar mal a las demás personas.

1.1.4.3. Estilo de Comunicación Asertiva.

El estilo asertivo de la comunicación está prácticamente en contra de la agresividad y la pasividad, y se caracteriza por el respeto que muestra hacia las demás personas cuando debe de dar sus opiniones o puntos de vista. Este estilo fomenta las relaciones saludables, ya sea en su lugar de trabajo, en los centros educativos y en cualquier lugar pues, se caracteriza por ello, así mismo, las personas que poseen este estilo tienen una autoestima saludable, seguridad y confianza en lo que hacen y dicen.

Las personas que practican la comunicación empática buscan soluciones que satisfagan a ambas partes sin intención de manipular. Por eso Gañán (2017) afirma que “la persona que se comporta de forma asertiva se siente más satisfecha consigo misma y con los demás. Esta

conducta lleva a disminuir la ansiedad, puede caracterizarse también como la defensa de los derechos propios y la expresión de sentimientos y pensamientos” (p. 24). Este estilo fortalece los lazos familiares y educativos, ayudando a resolver cualquier conflicto que se presente de una manera educada y con cabeza fría, poniéndose siempre en el lugar de los demás.

En este sentido, la comunicación se puede entender a través de diferentes estilos, ya que en ocasiones se tiende a comunicar de una manera u otra, pues cada persona elige, aunque también depende del tema o situación en el que se encuentre. Por ejemplo, en una institución educativa, el director, subdirector o personal docente es probable que utilice un estilo pasivo, mientras que, en contextos familiares o con amistades, el estilo puede ser entre agresivo y asertivo debido a la confianza establecida. Algunos estilos facilitan las relaciones, mientras que otros las dificultan. Los factores que facilitan la comunicación disminuyen el esfuerzo del receptor para comprender el mensaje, lo que beneficia la relación entre emisor y receptor para que el mensaje no sea malinterpretado por las personas.

1.1.5. Nuevos Medios de Comunicación

Así como los estilos de comunicación son de gran interés para la buena relación laboral, es necesario tomar en cuenta que para comunicarse también se debe de utilizar diferentes medios de comunicación para hacer más eficaz el intercambio de información. Entre estos nuevos medios de comunicación se encuentran algunos que son mencionados por contreras (2013):

El blog: Suelen ser usados por sus autores para expresar ideas propias y opiniones sobre un tema en concreto. Además, permiten el feedback con los lectores al poder estos ir dejando sus opiniones sobre el post publicado. (p.38)

Las redes sociales: Las redes sociales son el resultado de multitud de individuos unidos en el ciberespacio, formando comunidades que interactúan entre sí. (p.39)

Recopiladores de contenidos: Los lectores o recopiladores de contenidos, también conocidos como agregadores de noticias o lectores de RSS, son un tipo de software para suscribirse a fuentes de noticias. (p.41)

Prensa, radio y televisión digital: En los modelos clásicos está claro: páginas cargadas de anuncios en los periódicos físicos e interrupciones de programación en radio y televisión para emitir anuncios. Pero al abrirse paso en el terreno digital, donde lector, radioyente y televidente pueden elegir el momento en el que consumen información (“a la carta”), la presencia de la publicidad no está tan clara. (p.42)

Televisión interactiva: con la llegada de la televisión interactiva, el telespectador tiene un poder amplio de interactividad con el televisor, llegando incluso a poder influir directamente sobre el desenlace de un programa en emisión. (p. 43)

1.1.6. Herramientas Modernas de Comunicación Organizacional

Existen diferentes herramientas que son de gran ayuda para la comunicación dentro de las instituciones, tanto el director como los docentes y personal administrativo debe de hacer uso de algunas herramientas, aunque no es muy recomendable hacer uso de muchas, porque disminuiría la importancia en los mensajes recibidos, ya sea con indicaciones o recordatorios que el director desea comunicar a todos. En el presente siglo XXI, la tecnología ha evolucionado tanto que son muy pocas las personas que no poseen una red social, por lo tanto, no hay excusa alguna para decir que no se puede comunicar porque no tiene acceso a algún teléfono inteligente o red social. Entre las herramientas de comunicación organizacional se encuentra:

1.1.6.1. Microsoft TEAMS

En el contexto organizacional, de un centro educativo, Microsoft TEAMS se puede utilizar como un espacio virtual donde existe un chat para interactuar, trabajar en línea al mismo tiempo, elaborar equipos, compartir recursos, hacer grabaciones, programar reuniones y compartir pantalla; esta herramienta es de gran ayuda en el ámbito organizacional, porque en los equipos se crean en un mismo espacio y lo mejor de todo es que ofrece almacenamiento en la nube para que los teléfonos celulares no se vean afectados con el almacenamiento interno de datos.

1.1.6.2. Telegram

Telegram es una aplicación que ofrece muchos beneficios, como elaborar canales específicos de trabajo o estudio, pero en el ámbito organizacional les favorece mucho, ya que, pueden enviar videos, mensajes, emojis, notas de voz y documentos grandes e imágenes que nos son afectadas por la resolución, ya que, lo mencionado anteriormente, se almacena en servidores de Telegram. Por lo tanto, es de gran beneficio para una comunicación eficaz entre director y personal docente.

1.1.6.3. Zoom

Es una aplicación que normalmente es utilizada para realizar videollamadas, es muy práctica para realizar conferencias y al mismo tiempo chatear, presentar pantalla y tiene una gran ventaja, ya que, posee su almacenamiento en la nube.

1.1.6.4. WhatsApp

WhatsApp es una herramienta muy fácil de utilizar, normalmente su función es de mensajería, notas de voz, pequeños videos y estados; en el área organizacional esta es muy

utilizada, porque es bastante popular y sencilla de manejar, se pueden realizar llamadas y mantener a los miembros de una institución en constante comunicación.

1.1.6.5.Gmail

Muchos pueden decir que Gmail es un poco anticuado y que casi no se utiliza, pero, hablando de la comunicación organizacional, esta herramienta es fundamental para conversar profesionalmente, enviar todo tipo de contenido audiovisual y documentos muy importantes sin ningún problema, aún más, es una forma muy seria y formal de comunicarse.

1.1.6.6.Boletines informativos

El boletín informativo es una publicación con el fin de informar tanto digital como también impreso, todo depende de las decisiones que tome el encargado de cómo presentar dicho boletín, estos son publicados cada mes o depende de la ocasión, si se adapta al ámbito organizacional, es de gran utilidad porque se pueden colocar anuncios, e incluso programas a desarrollar a lo largo del año laboral, todo esto con el propósito de que el personal tenga conocimiento de las actividades.

Las herramientas modernas de comunicación facilitan la interacción que se realiza entre las personas, ayudando a que el proceso de comunicación sea más eficiente. Esos beneficios son los que debe buscar el Complejo Educativo República de China.

1.2. Definición del Estudio

El análisis de la comunicación organizacional debe estar orientado a direccionar la interacción entre el director y los docentes de este Complejo Educativo, en donde hay que considerar que este estudio se refiere a la transformación de la comunicación desde un estado real hasta un estado deseado y que tiene como propósito vencer dificultades, optimizando el

tiempo y los recursos con que cuenta la institución para realizar los procesos de comunicación. Es aquí donde adquiere relevancia la participación del director, quien es el que dirige y orienta todas las acciones para que los docentes desarrollen de mejor manera los procesos de enseñanza aprendizaje, pues en el rol que desempeña debe desarrollar sus competencias comunicacionales, para que sus estudiantes puedan comprender los contenidos, reflexionar, discutir y conectar con la práctica los nuevos conocimientos.

En este sentido, la comunicación organizacional se basa en las interrelaciones entre el director y su personal docente, pues dependiendo de la forma, el modelo y el estilo de comunicar la conducción de todo el complejo educativo, así serán los resultados que se verán reflejados en los aprendizajes que logren los estudiantes en todos los procesos de enseñanza aprendizaje. Puesto que, la comunicación es responsabilidad del director, la promoción del aprendizaje corresponde en gran medida al docente de aula, por ser este el promotor de los aprendizajes significativos, a partir de espacios de reflexión y el uso de estrategias de comunicación que permitan una excelente interrelación entre el director con sus docentes y los docentes con sus estudiantes.

Por lo que, se genera el enunciado de la investigación: ¿En qué medida el modelo de comunicación organizacional ejercido como estrategia de gestión escolar es un factor determinante en las buenas relaciones de la comunidad educativa en el Complejo Educativo República de China?

En este contexto, se hace necesario generar otras interrogantes que orienten y guíen un proceso de investigación alrededor del análisis de la comunicación organizacional y la importancia de la interacción director docente en el Complejo Educativo República de China.

- **Preguntas de Investigación**

¿Cómo el modelo de comunicación ejercido por el director incide en las relaciones laborales con los docentes del Complejo Educativo República de China?

¿Cuáles son los modelos de comunicación que practica el director para lograr eficiencia y calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje que se brindan en el Complejo Educativo República de China?

¿Cómo los estilos de comunicación ejercidos por el director condicionan las relaciones laborales de los docentes en el Complejo Educativo República de China?

1.3. Objetivos

La investigación se enfoca en los problemas que se generan en los distintos elementos que constituyen los procesos comunicativos y cómo los modelos de comunicación son de ayuda para el fortalecimiento de las relaciones entre el director y los docentes del Complejo Educativo República de China; para ello se proponen los siguientes objetivos:

1.3.1. Objetivo General

Analizar cómo los modelos de comunicación que ejerce el director inciden en las relaciones laborales con los docentes del Complejo Educativo República de China.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los modelos de comunicación que practica el director para lograr la eficiencia y la calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje que se brindan en el Complejo Educativo República de China.

2. Describir como los estilos de comunicación ejercidos por el director condicionan las relaciones laborales de los docentes en el Complejo Educativo República de China.

3. Determinar en qué medida el modelo de comunicación organizacional ejercido como estrategia de gestión escolar es un factor determinante en las buenas relaciones de la comunidad educativa del Complejo Educativo República de China.

4. Diseñar una propuesta de estrategias de comunicación organizacional que generen mejoras en la calidad de las interacciones entre el director y los docentes del Complejo Educativo República de China.

1.4. Sistema de Hipótesis

La presente investigación tratará de comprobar, por medio del proceso estadístico de Chí Cuadrado, las siguientes hipótesis que se generan en el Complejo Educativo República de China:

1.4.1. Hipótesis General

Los modelos de comunicación que ejerce el director inciden en las relaciones laborales con los docentes del Complejo Educativo República de China.

1.4.2. Hipótesis Específicas

1. Los modelos de comunicación que practica el director logran la eficiencia y la calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje que se brindan en el Complejo Educativo República de China.

2. Los estilos de comunicación ejercidos por el director condicionan las relaciones laborales de los docentes en el Complejo Educativo República de China.

3. El modelo de comunicación organizacional ejercido como estrategia de gestión escolar es un factor determinante en las buenas relaciones de la comunidad educativa del Complejo Educativo República de China.

1.4.3. Hipótesis General Nula

Los modelos de comunicación que ejerce el director no inciden en las relaciones laborales con los docentes del Complejo Educativo República de China.

1.4.4. Hipótesis Específicas Nulas

1. Los modelos de comunicación que practica el director no logran la eficiencia y la calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje que se brindan en el Complejo Educativo República de China.

2. Los estilos de comunicación ejercidos por el director no condicionan las relaciones laborales de los docentes en el Complejo Educativo República de China.

3. El modelo de comunicación organizacional ejercido como estrategia de gestión escolar no es un factor determinante en las buenas relaciones de la comunidad educativa del Complejo Educativo República de China.

Tabla 1

Operacionalización de las Variables Cualitativas

Variable X	Dimensiones	Categorías	Subcategorías
Comunicación Organizacional	Eficiencia	Modelos de comunicación	Fluidez
	Precisión	Tipos de comunicación	Comunicación verbal
	Calidad	Uso de la tecnología	Herramientas virtuales
	Claridad	La neurociencia	Atención
Variable Y	Dimensiones	Categorías	Subcategorías
Interacción director-Docente	Relaciones	Clima organizacional	Trabajo en equipo
	Empatía	Liderazgo Directivo	Comunicación
	Actitud	Liderazgo Docente	Gestión del aula
	Interacción	Relaciones Laborales	Satisfacción

Fuentes: Elaboración propia.

Tabla 2*Operacionalización de las Variables Cuantitativas*

Variable X	Dimensiones	Indicadores
Comunicación organizacional	Eficiencia	Modelos de comunicación
	Precisión	Tipos de comunicación
	Calidad	Uso de la tecnología
	Claridad	La neurociencia
Variable Y	Dimensiones	Indicadores
Interacción director-docente	Relaciones	Clima organizacional
	Empatía	Liderazgo Directivo
	Actitud	Liderazgo Docente
	Interacción	Relaciones Laborales

Fuentes: Elaboración propia.

Tabla 3*Definición Conceptual y Operacional de las Variables*

Variables	Definición conceptual	Definición operacional
Emisor	“El emisor se identifica como la fuente que emite un mensaje conforme a un determinado código. Es la persona que inicia el proceso de comunicación persuasiva con la finalidad de conseguir el apoyo del público al que se dirige” (Cardete et al., 2019, p. 63).	El emisor es el responsable de transmitir un mensaje, por medio de símbolos, palabras, o gestos, utilizando así también estrategias como argumentos lógicos, emocionales o sociales para la mejor comprensión de las personas a las que se dirige.
Receptor	“El receptor es el sujeto que, de manera voluntaria o involuntaria, recibe la información emitida por el emisor y la interpreta, ya sea utilizando para ello un sistema de símbolos que establece equivalencias entre significantes y significados” (Torres, 2019, párr. 10).	El receptor es el que muestra un interés en la información recibida, por medio de la mirada, postura corporal y gestos y muestra comprensión de los mensajes que está recibiendo por el emisor.
Mensaje	“Hemos definido el mensaje como el producto físico verdadero del emisor-codificador. Cuando hablamos, nuestro discurso es el mensaje; cuando escribimos, lo escrito; cuando pintamos, el cuadro; finalmente, si gesticulamos, los movimientos de nuestros brazos, las	Es el contenido que se pretende dar a conocer por diferentes medios como las palabras, gestos, movimientos e imágenes, estos medios pueden facilitar la comprensión exitosamente para el receptor.

	expresiones de nuestro rostro constituyen el mensaje” (Berlo, 1984, p. 31).	
Ruido	“El ruido es literalmente cualquier fenómeno que interfiera con el proceso comunicativo y modifique el mensaje en alguno de sus aspectos” (Torres, 2019, párr. 10).	El ruido puede ser el causante que el mensaje no llegue con claridad y comprensión hacia las personas, estos se pueden dar por pronunciaciones no adecuadas, distracciones o variedad de significados diferentes. Existen diferentes tipos de canales donde se puede enviar un mensaje, como el aire, cable, red, entre otros. El canal es bien importante, ya que, depende de cuál se utilice, este puede llegar con éxito al emisor o puede que tenga complicaciones donde nunca pueda ser recibido.
Canal	“El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje, pasando de un lugar a otro” (Torres, 2019, párr. 10).	El contexto es el lugar, espacio o situación en el que se encuentran las personas que se están comunicando, depende la situación, es así como es interpretado cada uno de los mensajes que se transmiten entre ellos.
Contexto	“El contexto es el entorno espaciotemporal en el que tiene lugar la comunicación. Y es que no hay que olvidar que el dónde y el cuándo influyen mucho tanto en la emisión del mensaje como en su recepción e interpretación” (Torres, 2019).	
Comunicación	“Se denomina comunicación a un proceso generalmente activo y recíproco de transmisión de informaciones y conceptos, a través de un sistema ordenado y de un canal físico para ello dispuesto” (Equipo editorial, Etecé, 2023, párr. 1).	Es el intercambio de información entre dos o más personas que desean conocer o discutir algún tema o situación que ellos deseen.
Comunicación organizacional	“Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio” (Charris y Manjarrés, p. 99).	Es de gran interés conocer que la comunicación organizacional no es solo intercambiar palabras, sino que, influyen mucho las actividades que se realizan y ahí es donde entran los modelos de comunicación que facilitan el flujo de mensajes entre los participantes.

Interacción director-docente	“Se refiere a la dinámica dónde los actores se relacionan a través de la comunicación, herramienta cognitiva y transformadora del pensamiento, toda vez que sea usada con fines de aprendizaje y desarrollo.” (Maldonado et al., 2019, p.58)	La interacción es más bien una relación que posee un director con los docentes, donde comparten ideas y estrategias dentro de un centro escolar.
Retroalimentación	“La retroalimentación se refiere a la interacción y al diálogo como un apoyo al estudiante en las tareas que realiza, donde al mismo tiempo autorregula su capacidad para las tareas futuras” (Quezada y Salinas, 2021, p. 231).	La retroalimentación puede favorecer la comprensión de diferentes temas que las personas no comprendan, existen diferentes medios para ayudar u orientar, ya sea por medio de reuniones presenciales y virtuales, todo esto con el fin de mejorar el aprendizaje de las personas que lo necesiten.
Clima organizacional	“El clima es observado desde una percepción global y dinámica que tiene los profesionales de una organización, es decir, del ambiente en el que se desarrolla su trabajo” (Santana y Cabrera, como se citó en Gonzáles et al., 2021, p. 1159).	El clima organizacional incluye tanto el espacio donde se labora, como también la confianza, la comunicación, la empatía, satisfacción y el ambiente en general que existe entre los compañeros de trabajo y el director de un centro educativo o en cualquier otra institución o empresa. En las relaciones laborales existe un acuerdo donde se encuentran tanto las obligaciones del trabajo como también los beneficios, cada una de estas partes debe de ser respetado, debe existir una comunicación para que se brinden avances o que, si hay alguna duda, pueda solventarse por diferentes medios de comunicación para que la relación laboral sea excelente.
Relaciones laborales	“Las relaciones laborales son comunicaciones sociales que están basadas en un acuerdo celebrado entre un empleado y un empleador, por el cual el primero se compromete a realizar algún trabajo por un honorario garantizado por el segundo” (Cortes, 2023).	Según la RAE (2023) comenta que la interacción es una “Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más
Interacción	“Las interacciones educativas describen las conductas, actividades y relaciones entre docente y	

	estudiantes al interior del aula” (Razo y Cabrero, 2016, p. 6)	objetos, personas, agentes, fuerzas, funciones”. Cuando se habla de la interacción educativa, se podría decir que la comunicación es parte de ello, así como las acciones frecuentes que se dan en una institución.
Calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje	Según la UNESCO (2005), la calidad educativa implica "la planificación, organización, dirección y control de los recursos y procesos educativos, orientados a alcanzar altos estándares de calidad en la enseñanza y el aprendizaje" (p. 8). Se trata de un enfoque integral que abarca desde la formulación de políticas educativas hasta la evaluación y retroalimentación sistemática, con el objetivo de asegurar que los estudiantes reciban una educación de calidad. La gestión de calidad educativa se basa en la mejora continua, la participación de todos los actores educativos y el cumplimiento de estándares y criterios de calidad establecidos. “Un modelo comunicacional ágil, pertinente e integrador, contempla la importancia de prever aspectos orientados a optimizar la comunicación en las organizaciones, a fin de que la misma, brinde las respuestas que cada exigencia irá demandando en las actividades cotidianas de la organización, haciendo efectivos sus procesos, planes y acciones” (Ceballos, 2013, p. 39).	Se comprende que es donde un docente debe de estar capacitado y orientado a enseñar a un estudiante, motivándole al aprendizaje y fortaleciéndole en lo que necesite.
Comunicación eficiente		En la comunicación eficiente se pretende que esta misma supla las dudas que se puedan dar en una institución u organización, proponiendo estrategias para una mejor relación comunicacional.
El rumor en las instituciones educativas	“Un rumor es una información que se propaga de manera no oficial, a menudo sin verificar, y puede contener elementos de verdad y falsedad” (Agramonte, 2023)	Los rumores son los que se dan constantemente, pero es muy necesario que se logre poner un alto cuando estos surjan de una manera que la desinformación no continúe afectando ya sea la integridad de las personas que

Herramientas virtuales de comunicación	“Herramientas de comunicación. Se utiliza para el curso normal del aula y guía las actividades de enseñanza a través de aplicaciones como Zoom, Google Meet, Skype y otras” (Gonzales y Oseda, 2021, p. 6078).	puedan estar involucradas que en este caso como se habla de las instituciones educativas podrían ser directores, estudiantes, padres de familia y personal en general. Las herramientas virtuales son de gran ayuda para la enseñanza, aunque los estudiantes estén presenciales, se puede hacer uso de ellas tanto como en evaluaciones, material audiovisual, chat para solventar dudas, entre otros. Depende del uso que se les pueda dar, sería de fortalecimiento en el aprendizaje.
Estilos de comunicación	“Los estilos de comunicación determinan la manera en que se intercambia la información y se interactúa con los demás” (Gil-Díaz et al., 2022, p. 91).	Los estilos son muy necesarios en la comunicación porque depende de ellos, las personas pueden mantener una relación saludable con los que les rodean, pues si pertenece a un estilo pasivo pasaría a ser una víctima, si pertenece al estilo agresivo pasaría a ser un victimario. Por lo tanto, para una mejor comunicación es el estilo asertivo donde muestra una comunicación saludable sin dañar a ninguna persona.
Buenas prácticas de comunicación	“Transmitir un mensaje claro, coherente y sincero. Tener en cuenta a quién va dirigido el mensaje. Seleccionar el mejor canal para comunicarse: tiene que ver con saber «leer» las situaciones y las motivaciones del interlocutor” (Hernández et al., 2019, p. 10).	Las buenas prácticas son muy interesantes pues, si se realizan constantemente se vuelven un hábito y estas favorecen la comunicación.
Comunicación asertiva	“La asertividad se considera como la habilidad y aptitud comunicativa, en función a la capacidad se puede resolver situaciones y conflictos de una forma acertada, manifestar sentimientos,	La asertividad es uno de los estilos más indicados para la comunicación, ya que las personas que lo poseen están llenas de empatía, autonomía y habilidades de comprensión,

	pensamientos y emociones sin perturbar o atropellar los derechos del otro, teniendo en cuenta que la misma sitúa en una actitud de escucha para así ser escuchado” (Lesmes et al., (2020). p.149).	por ello, es necesario inculcar este tipo de estilo, para que las personas puedan conocerlo, aprenderlo y practicarlo.
Comunicación propositiva	“La comunicación con propósito se define por la intención detrás de cada interacción comunicativa. Se trata de comunicar de manera auténtica y transparente, con el objetivo de inspirar, informar y movilizar a las personas hacia un objetivo común y significativo” (Saavedra, 2024).	Un propósito es cuando hay un motivo o una situación que inspira a lograr alcanzar una meta, de esta manera se puede interpretar que la comunicación con propósito se trata de utilizar estrategias para mejorar la comunicación y así, que sirva de inspiración para todas las personas.
Conflictos comunicacionales	Una pobre comunicación suele estar presente en la raíz del conflicto. La comunicación nos podrá ayudar a entender las diferencias en valores culturales e ideológicos que causan o complican muchos conflictos a través de la interacción con las personas. (García, 2015).	Existen diferentes conflictos o barreras de la comunicación que surgen porque no hay una comprensión entre los hablantes, también pueda ser por la diferencia cultural, los tipos y estilos de comunicación utilizados que no aportan para que haya una comunicación saludable en las instituciones o empresas.
Estrategias comunicacionales	Las “estrategias de comunicación se diseñan y se desarrollan para dar respuestas a las necesidades comunicacionales, posicionamiento, imagen, interacción, participación ciudadana, entre otras, que se presentan en un entorno determinado” (Ríos et al., 2020, pp. 20-21).	Para implementar estrategias comunicacionales necesario identificar las necesidades, y luego presentar varias estrategias ya que, las personas puedan hacer uso de ellas, no limitándose y de esa manera fomentar la comunicación eficaz en el entorno.
Técnicas comunicacionales	“Son métodos y herramientas que se utilizan para transmitir mensajes de manera clara, efectiva y precisa, tanto en el ámbito personal como en el profesional” (Hotmart, 2023).	Algunas de estas técnicas es la escucha activa, la atención, el tono de voz y la cohesión que se brinda al momento de entablar una conversación ya sea formal o informal, con personas de confianza o con un público.
Eficiencia	“Capacidad para lograr un fin empleando los medios más	Se comprende que es una habilidad para lograr los

	adecuados” (Cambridge Dictionary, 2024).	objetivos propuestos de una manera rápida y sencilla.
Precisión	“Exactitud en el uso del lenguaje” (Cambridge Dictionary, 2024).	La precisión es como la exactitud o la claridad que se debe de mostrar al transmitir un mensaje.
Calidad	“Medida en que un producto o servicio cumple o supera las expectativas del cliente. La calidad también puede incluir la fiabilidad, el rendimiento, la durabilidad y otros aspectos que son importantes” (Vera, 2023).	La calidad en comunicación es cuando se transmite un mensaje teniendo en cuenta cada barrera que pueda obstaculizar el mensaje y este pueda ser codificado a la perfección.
Claridad	“Es una cualidad que permite a las personas ver las cosas como son, sin ambigüedad ni confusión. La claridad es esencial para una comunicación, toma de decisiones y resolución de problemas efectivas” (FasterCapital, 2024).	Cuando existe una comunicación clara en una institución educativa, no hay dudas y todo marcha mucho mejor, pues se siguen los pasos para alcanzar los objetivos que se han planteado como equipo. La empatía es ponerse en el lugar de la otra persona, comprendiendo cualquier situación y respetando. En la comunicación se puede emplear cuando se transmite un mensaje, pues se debe verificar que el receptor no tenga limitantes al decodificarlo y comprender en el caso contrario.
Empatía	“Es la capacidad de comprender los sentimientos y emociones de otra persona, e intentar experimentar de forma objetiva y racional lo que está sintiendo” (Significados, Equipo, 2023).	
Actitud	“Es la disposición mental y emocional de una persona hacia algo o alguien, y se manifiesta a través de sus pensamientos, emociones y comportamientos” (Editorial, Equipo, 2023).	La actitud se muestra en cómo se comporta ante determinadas situaciones que pueden generarse en una institución.
Fluidez	Jiménez (2019) "La fluidez se refiere a la habilidad de conversar clara y efectivamente. Hace referencia a la capacidad de hablar y entender una lengua lo suficiente como para no entorpecer la comunicación."	En la comunicación, la fluidez es parte esencial para que haya una buena comunicación, pues el mensaje será de manera clara.
Comunicación verbal	Muriel (2023), "La comunicación verbal es la que se produce	Esta comunicación es la más utilizada ya que, tanto la verbal como la escrita, cumplen un rol

	utilizando una lengua, tanto de manera oral como escrita."	que facilita la comprensión del mensaje al momento de dirigirse a una persona.
Herramientas virtuales	"Son sistemas informáticos que permiten la comunicación y participación de todos los interesados sin importar el momento o el lugar donde se encuentren" (Sabaduche-Rosillo, 2015).	Por medio de las herramientas virtuales la comunicación es instantánea, por ello, en las instituciones es necesario que puedan hacer uso de ellas.
Atención	García (s.f) "La atención es la capacidad gracias a la cual somos más receptivos a los sucesos del ambiente, centramos nuestra mente mejor, y llevamos a cabo una gran cantidad de tareas de forma más eficaz" (p.4).	La atención promueve un ambiente saludable entre las personas, pues se demuestra que es importante lo que está sucediendo o lo que se está diciendo.
Trabajo en equipo	"El trabajo en equipo ocurre cuando un grupo de personas tratan de cooperar, utilizando sus habilidades individuales y aportando retroalimentación constructiva, más allá de cualquier conflicto que a nivel personal pudiera haber entre los individuos (questionpro, 2024)	Cuando todas las personas de un centro educativo se unen para lograr un objetivo o propósito, los resultados son más favorables y todos sienten que han sido parte de ese logro propuesto.
Satisfacción laboral	Farias-Macias et al. (2021) comenta que, "un conjunto de actitudes y una tendencia valorativa de los individuos y los colectivos en el contexto laboral que influirán de una manera significativa en los comportamientos" (p. 587)	En una institución se debe de velar porque toda la comunidad educativa sienta la tranquilidad y seguridad de estar en dicho lugar, sintiendo que son tomados en cuenta y que su opinión es importante para la institución.
Gestión en el aula	"Son las acciones que toma un docente para crear y mantener un ambiente de aprendizaje que propicie el logro de objetivos instruccionales" (Cheyre, 2015)	Los docentes deben de estar alerta a las necesidades de sus estudiantes y acompañarlos en sus procesos de aprendizajes para lograr sus metas.

Fuente: Elaboración propia.

1.5. Justificación del Estudio

La justificación de esta investigación demuestra la importancia de este estudio y se argumenta con los siguientes criterios:

1.5.1. *Conveniencia*

En los centros escolares normalmente se observan diferentes conflictos, descoordinación o situaciones que son provocadas por el débil manejo de una comunicación e interacción entre el directivo y el personal docente, por esa razón el estudio del análisis de la comunicación organizacional y la importancia de la interacción director-docente, en el Complejo Educativo República de China, en el distrito de Izalco, departamento de Sonsonate; favorecerá y ayudará a fortalecer el clima organizacional ya que, en este estudio se propondrán estrategias para mejorar las interrelaciones entre director-docente, director-estudiante, director-padres de familia; docente-estudiante, docente-padre de familia.

1.5.2. *Relevancia Social*

El estudio que se realizará beneficiará la comunicación y la interacción en una institución educativa, por lo que es esencial que sea tomada en cuenta, porque se pueden estar generando situaciones aparentemente leves; pero que en determinado momento van a llegar a repercutir en las demás personas que les rodean; situaciones que se pueden evitar dentro del lugar de trabajo, para no afectar a la relación de ellos como compañeros y mucho menos a la educación que se le brinda a cada uno de los estudiantes, así también la tranquilidad que se les brinda a los padres, ya que todo malentendido o inconformidad de parte del docente y la dirección es reflejada en la labor del día a día.

Por eso, trasciende en la sociedad porque, la presente información sea analizada exhaustivamente para tener en cuenta los detalles mínimos que podrían estar afectando esa área que es tan importante.

Con esta investigación se pretende beneficiar a la comunidad educativa, que está involucrada en el Complejo Educativo República de China, comenzando por el director y los docentes, ya que, si estos mantienen una buena comunicación e interacción, el clima el trabajo será agradable, lleno de comprensión por parte del director hacia sus docentes tomando en cuenta sus opiniones para tomar mejores decisiones en conjunto. Además, a través de la comunicación se demuestra que, tanto los docentes como los estudiantes y padres de familia son valiosos e importantes en los procesos de enseñanza. De la misma forma, la motivación que el director les genere influirá en ellos, también el respeto por la carga académica, la empatía, las relaciones estrechas y otros aspectos que son de suma importancia. De esta manera si el director y los docentes trabajan en conjunto y no hay dudas e inconformidades, todo ello se verá reflejado en la educación del Complejo Educativo, ya que los maestros sintiéndose parte de la institución, desempeñarán una mejor labor en la enseñanza de cada uno de los estudiantes, colocando siempre en alto a la institución para la que laboran, reflejando la buena comunicación e interacción existente en el lugar de trabajo.

1.5.3. Implicaciones Prácticas

Este trabajo será de beneficio para la institución ya que, agregará un conocimiento más actualizado a cerca de la comunicación tanto interna como externa y de las relaciones entre directivos y docentes, docente-estudiante, director-estudiante, director-padre de familia y docente-padre de familia que podría utilizarse en futuras investigaciones para orientar a aquellos directivos que observan problemas reales dentro de una institución, tales como la comunicación

y la interacción con los docentes, haciendo uso de la información para un mejor análisis y comparación con futuras investigaciones relacionadas con dicho tema.

Además, el estudio dará recomendaciones, a través de estrategias, para ejecutar un buen modelo de comunicación dentro del Complejo Educativo República de China; con el fin de evitar malentendidos, ambigüedades en la comunicación, malas interpretaciones, chabres, calumnias, falsos testimonios y otros problemas que se pueden generar a partir de una deficiente comunicación.

1.5.4. Valor Teórico

Esta investigación contribuirá al conocimiento sobre la comunicación organizacional y la importancia que tiene la interacción director-docente en la comunidad educativa del complejo educativo en estudio, de manera que pueda ser analizado y tomado en cuenta en investigaciones posteriores. Igualmente, la información no solo puede ser de ayuda en el Complejo Educativo República de China, sino en otras instituciones donde este tema, que ha sido poco investigado, pueda servir de orientación para que las personas que lo necesiten puedan informarse, prepararse y ponerlo en práctica.

1.5.5. Utilidad Metodológica

Además, el estudio del análisis de la comunicación organizacional y la importancia de la interacción director-docente servirá como un documento informático para toda la comunidad educativa, puesto que el tema de la comunicación ha evolucionado en gran medida como producto de las nuevas tecnologías que día con día se van incrementando. Igualmente, el mismo servirá como base de datos ante nuevos estudios, en donde se pueden retomar las variables y realizar nuevas investigaciones; ya que por la misma dinámica del tema se puede desactualizar y surgir nuevas formas, tipos y modelos de comunicación.

1.5.6. Viabilidad de la Investigación

La investigación del análisis de la comunicación organizacional y la interacción director-docente es factible, ya que se ha obtenido el permiso y la aprobación del director del Complejo Educativo República de China, para realizar la investigación. Igualmente, los docentes y los estudiantes están dispuestos a colaborar y compartir la información necesaria para obtener datos importantes y así elaborar un análisis completo del tema en estudio. Así también, los recursos materiales, como fotocopias, impresoras, ordenadores, papelería y libros, no serán de difícil adquisición, por el contrario, se facilitarán para lograr la información que fortalecerá la presente investigación. Es decir, que todos los recursos humanos, materiales, financieros e institucionales están a la orden de la investigadora para llevar a cabo el presente estudio.

1.6. Alcances y limitaciones

1.6.1. Alcances

Lograr un documento que contenga estrategias para mejorar las interrelaciones entre el director-docente, director-estudiante, director-padre de familia; docente-alumno, docente-padre de familia.

Los hallazgos servirán para diagnosticar en qué medida los modelos de comunicación que ejerce el director inciden en las relaciones laborales con los docentes del Complejo Educativo República de China.

El estudio servirá para identificar los modelos de comunicación que practica el director para lograr la eficiencia y la calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje que se brindan en el Complejo Educativo República de China.

Con la realización de esta investigación, se pretende determinar en qué medida el modelo de comunicación organizacional ejercido como estrategia de gestión escolar es un factor determinante en el clima organizacional de la comunidad educativa.

Generar un documento informático que sirva de orientación para los centros educativos del departamento de Sonsonate y para las personas que lo necesiten puedan informarse, prepararse y ponerlo en práctica en cualquier institución educativa, pública o privada del país.

1.6.2. Limitaciones

- El carácter subjetivo de las respuestas que pueden brindar los participantes en esta investigación y las múltiples funciones que desarrolla el director pueden limitar los tiempos para la recopilación de datos necesarios para este estudio.
- Asimismo, los sesgos personales o la falta de conocimiento de la teoría, tipos y modelos de comunicación, por parte algunos de los miembros de la muestra seleccionada para este proceso de investigación, pueden limitar la exactitud del estudio.
- Igualmente, la calidad, disponibilidad o confiabilidad de los datos utilizados en la investigación, limitan el estudio, ya que pueden ser datos equivocados, incompletos o ambiguos.

También, la selección de un caso, en una investigación, puede verse afectada por la subjetividad del investigador, ya que es fundamental reconocer y ser conscientes de los sesgos potenciales para disminuir su impacto en la validez del estudio; bajo estas circunstancias, es importante tener en cuenta estas limitaciones al diseñar la presente investigación a fin de prever estrategias para ir solventando cada una de las limitaciones mencionadas.

1.6.3. Delimitaciones

1.6.3.1. Delimitación Temática. La investigación del análisis de la comunicación organizacional y la interacción director docente se realizará en el Complejo Educativo República de China, de Caluco, municipio de Izalco, departamento de Sonsonate, se estudiará el modelo y estilo de comunicación que utiliza el director y los docentes de dicho Complejo Educativo.

1.6.3.2. Delimitación Temporal. El estudio se realizará desde el mes de febrero hasta agosto de 2024, según lo establece el protocolo de la Universidad Pedagógica, para las investigaciones de Posgrado para optar al grado de Maestría en Administración de la Educación.

1.6.3.3. Delimitación Geográfica. El campo de estudio será el Complejo Educativo República de China, distrito de Caluco, municipio de Sonsonate Este, departamento de Sonsonate.

1.6.3.4. Delimitación Social. En esta investigación se tomarán como sujetos de investigación a los segmentos de dirección, personal docente, estudiantes y padres de familia de la comunidad educativa del Complejo Educativo República de China, de Caluco, distrito de Izalco, municipio de Sonsonate Este, departamento de Sonsonate.

Capítulo 2. Marco Teórico

La comunicación organizacional es un concepto que ha evolucionado a través del tiempo. Dicho término ha sido objeto de estudio desde los inicios en los procesos de enseñanza aprendizaje y se puede entender como un proceso generalmente activo y recíproco de transmisión de informaciones y conceptos, a través de un sistema ordenado y de un canal físico para ello dispuesto; es decir, que una vez que se ha realizado la planificación, es necesario organizar los recursos disponibles de la institución de manera adecuada y esto no es posible sin tomar en cuenta la comunicación. De acuerdo con Daft (2016), la organización implica asignar

tareas y responsabilidades, establecer la estructura de autoridad y diseñar los sistemas de comunicación interna. Puesto que, una adecuada comunicación garantiza la coordinación de las actividades, optimiza el uso de los recursos y promueve la eficiencia en el desarrollo académico.

Según la UNESCO, el desarrollo académico es un proceso fundamental para el crecimiento intelectual y personal de los individuos, así como para el avance de las sociedades en su conjunto (UNESCO, 2021). El desarrollo académico se define como el proceso continuo de adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que se lleva a cabo a lo largo de la vida de un individuo en un entorno educativo (Lang, 2018). Este desarrollo implica una combinación de aprendizaje formal, informal y experiencial, y tiene como objetivo principal promover el crecimiento intelectual y personal de los estudiantes (Gardner, 2011). Esta visión amplia y flexible del desarrollo académico permite a los individuos adquirir una base sólida de conocimientos, fomentar el pensamiento crítico, desarrollar habilidades socioemocionales y contribuir de manera significativa al desarrollo sostenible de las sociedades (UNESCO, 2021). Para alcanzar un desarrollo académico ideal, es fundamental contar con un modelo de comunicación sólido, docentes capacitados y una infraestructura educativa adecuada que fomente el aprendizaje activo y fundamental. La presencia de un excelente modelo de comunicación también estimula la innovación pedagógica y promueve prácticas efectivas que se centran en el desarrollo de habilidades, el pensamiento crítico y la resolución de problemas.

También, es importante señalar que el desarrollo académico puede ser descrito desde diferentes perspectivas. Según algunos de los expertos, reconocidos a nivel mundial por sus modelos educativos, donde la comunicación tiene un papel relevante en el desarrollo de sus interacciones entre director-docente y docente-estudiante, se mencionan en este estudio a:

- Piaget (1950), describió el desarrollo académico como un proceso en el que los estudiantes construyen activamente su conocimiento a través de la interacción con su entorno y la asimilación de nuevas experiencias.
- Vygotsky (1978), considera que la interacción social en el desarrollo académico es de gran importancia. Sostuvo que el aprendizaje ocurre en la “zona de desarrollo próximo”, donde los estudiantes reciben comunicación y guía de un tutor o compañero más competente.
- Gardner (1983) y su teoría de las inteligencias múltiples propuso que las personas tienen diferentes tipos de inteligencias, como lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal-cinestésica, interpersonal e intrapersonal. El desarrollo académico implica modelos de comunicación para cultivar las diferentes inteligencias para un aprendizaje integral.
- Erikson (1963) y su teoría del desarrollo psicosocial describió el desarrollo académico como solo una parte del desarrollo general del individuo. Las etapas psicosociales, como la confianza versus desconfianza, la identidad versus confusión de roles, influyen en la formación de la personalidad y el desempeño académico.

Bajo estos aportes, se puede asegurar que la buena comunicación organizacional, en las interrelaciones director- docente, también juega un papel relevante en el desarrollo académico de los estudiantes, ya que son el resultado de una combinación de factores intrínsecos y extrínsecos, en este proceso. Mediante el fomento de la buena comunicación organizacional, la mejora de la enseñanza y el ambiente educativo, y la implementación de modelos de comunicación efectivos, es posible potenciar el éxito de las interrelaciones director-docente.

2.1. Caracterización del Complejo Educativo República de China

2.1.1. Historia.

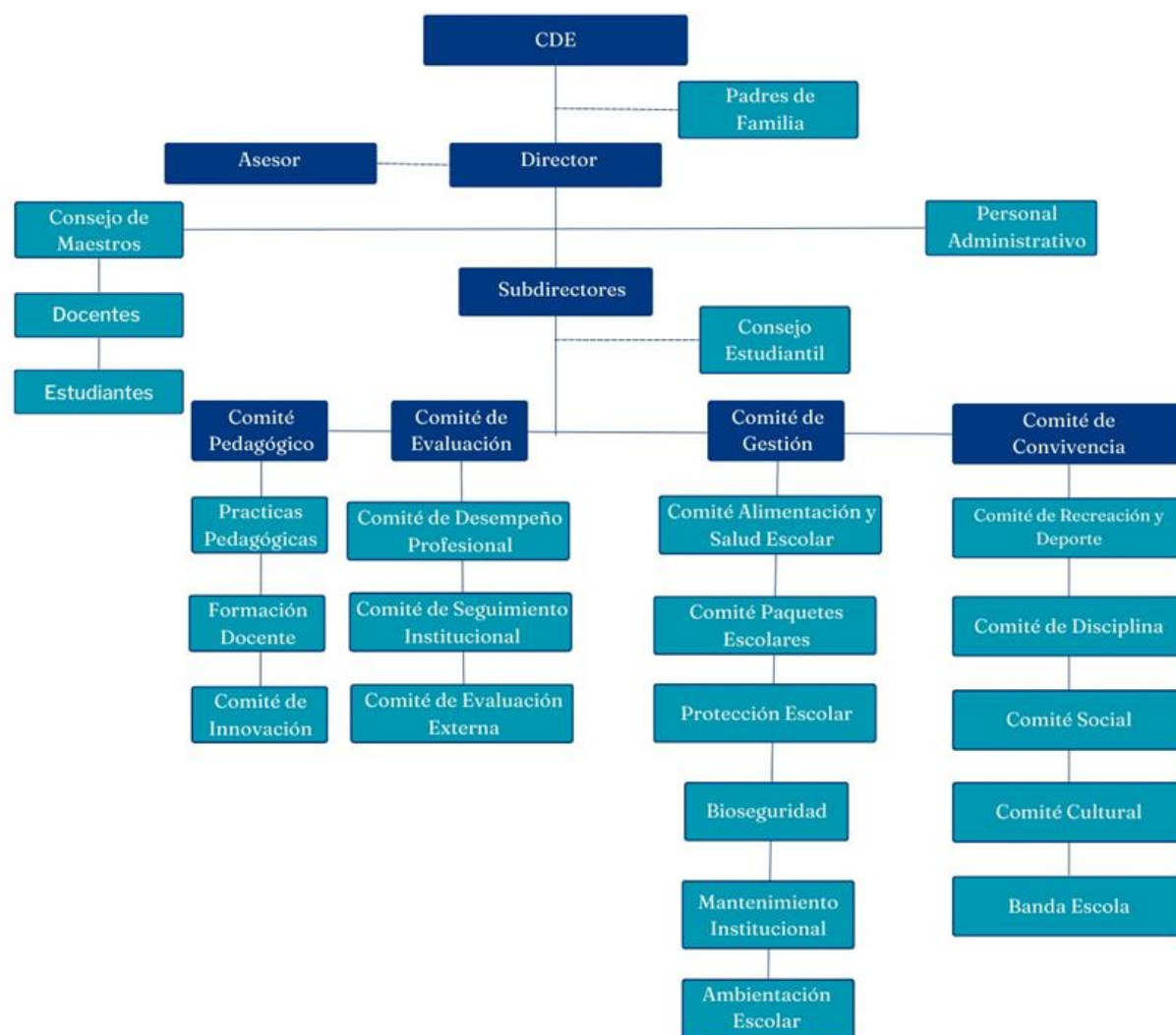
Los terrenos donde se encuentra la institución eran tierras cultivadas de bálsamo, la escuela estaba situada a la entrada del terreno, era una casita de adobe, ahí comenzó a funcionar como escuela en el año 1965, en esa época los Estados Unidos tenía un programa que se llamaba Alianza para el Progreso, que se encargaba de proporcionar alimentos y construir escuelas. El director de esa época, Gustavo Osmín González y la directiva del centro escolar, aprovecharon esa ayuda y les construyeron un pabellón en estilo L donde pudieron impartir las clases de primero a cuarto grado, a medida que la población iba creciendo se crearon otras aulas, hasta sexto grado. Con la ayuda de personas altruistas se construyeron otras tres aulas, pues la población iba en aumento. En los años del dos mil en adelante se implementaron otros proyectos, como la construcción de los sanitarios y otras necesidades que tenía la institución. En la administración municipal de Blanquita Orellana lograron que el Ministerio de Educación construyera una escuela en un terreno de la comunidad, pero bajo un contrato, con el fin de que toda la institución se trasladara a las nuevas instalaciones, pero solo cumplieron con el 50% de lo prometido y por esas razones en la actualidad el complejo se encuentra dividido donde dos locales, local 1 es el que está a la par de la parroquia y el local 2, que se encuentra a la entrada de Caluco, donde se atienden de primer grado hasta Bachillerato de manera alterna, pues se turnan semanalmente para que los estudiantes de Educación Media reciban sus clases.

Dentro de esta caracterización se vuelve importante la interrogante: ¿Por qué el Complejo Educativo lleva el nombre de República de China? La respuesta se puede resumir de la siguiente manera: Se cuenta que allá por los años 1972 y 1992 el señor Gustavo González llegó a Caluco a una pequeña escuela que se llamaba Escuela Urbana Mixta de Caluco, en ese tiempo solo se

atendía hasta cuarto grado, y había algo en particular, y es que cada cierto tiempo llegaba una correspondencia que contenía revistas y artículos, estos provenían de China, lo interesante es que el nombre del sobre tenía escrito: para la escuela de “Catuco”, por esa razón pensaron que se habían equivocado de dirección y posiblemente existiera otra comunidad que llevaba ese nombre. Lo cierto es que la correspondencia siguió llegando sin falta por muchos años a esa misma escuela. Cabe mencionar que la escuela de Caluco no tenía un nombre como otras, por eso el director comenzó a hacer las gestiones para asignarle uno, hubo muchas propuestas, pero no se decidían, entonces se recordaron la República de China, pues ellos, no solo enviaban la correspondencia, sino que también comenzaron a enviar ayudas gracias a las gestiones del director con la Embajada de China, ellos tenían una tradición que le llamaban el 10 del 10. Quiere decir que celebraban el 10 de octubre, pues era una fiesta nacional de la República de China Taiwán, entonces ellos comenzaron a visitar esta institución cada 10 de octubre, les traían donativos, material deportivo y pedagógico y así es como también surgió una tradición de celebrar el día del niño no el primero de octubre sino el 10 de ese mes. Entonces hicieron la propuesta oficialmente, pues pensaron que, si le adjudicaba ese nombre, la ayuda iba a estar asegurada por muchos años más, así que hicieron los trámites correspondientes ante el Ministerio de Educación y es por lo que pasó a llamarse Centro Escolar República de China. Después de algunos años, las ayudas disminuyeron hasta tal punto de ya no recibirlas más hasta este momento.

Figura 1

Organigrama del Centro Escolar República de China Código 10588



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4*Planta Docente del Complejo Educativo República de China*

NIP	NOMBRE DE LOS DOCENTES	ESPECIALIDAD	GÉNERO	AÑOS LABORADOS EN ESTA INSTITUCIÓN
0902315	MARIA EDITH HERNÁNDEZ BORJA	EDUCACIÓN PARVULARIA	F	29 años
2105681	SANDRA JACQUELINE RODRÍGUEZ TULA	EDUCACIÓN PARVULARIA	F	18 años
1508780	BLANCA ESTELA MARTÍNEZ REGALADO	EDUCACIÓN PARVULARIA	F	25 años
2107762	ARACELI DEL CARMEN ROSAS DE CASTRO	EDUCACIÓN BÁSICA I Y II CICLOS	F	23 años
0204687	CELIA MARIBEL BONILLA DE ALCÁNTARA	EDUCACIÓN BÁSICA I Y II CICLOS	F	1 año y 4 meses
0811153	RAFAEL IGNACIO GARCÍA GANUZA	EDUCACIÓN BÁSICA I Y II CICLOS	M	1 años
2111253	JENNY ELIZABETH GARCÍA RODRÍGUEZ	RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIONES	F	1 años
2106391	IRIS ISABEL RODRÍGUEZ RODRIGUEZ	CIENCIAS SOCIALES	F	15 años
0310429	LAURA GABRIELA CAMPOS CALDERÓN	EDUCACIÓN BÁSICA I Y II CICLOS	F	4 meses
1505312	CARLOS FRANCISCO MÉNDEZ BARRIENTOS	ESPECIALIZACIÓN DE LETRAS	M	9 años
0309678	JOSÉ MAURICIO CAMPOS ARTIGA	PROFESOR EN MATEMÁTICA TERCER CICLO EDUC.BÁSICA- MEDIA, MATEMÁTICA	M	2 años
2000779	CIPRIANO DE JESÚS QUIJANO VASQUEZ	LICENCIADO EN EDUCACIÓN, LETRAS	M	16 años
0803162	CARLOS ARMANDO GONZALEZ CAMPOS	SUPERVISIÓN ESCOLAR	M	28 años
2107068	JESÚS ROMERO ARIAS	MATEMÁTICA Y FÍSICA	M	25 años
1801397	JESUS DE MANUEL ORELLANA HERNANDEZ	LICENCIATURA EN INGLES	M	23 años
1304721	ESTER MARIELA LEONOR DE ABARCA	LICENCIADO EN EDUCACIÓN, CIENCIAS NATURALES	F	6 años
1512492	ANA RUTH MELGAR DE CAMPOS	CONTADURÍA PÚBLICA, CIENCIAS COMERCIALES	F	1 años
2301102	ANA DEYSI TURCIOS DE VELÁSQUEZ	LICENCIADO EN EDUCACIÓN, LETRAS	F	31 años
2106069	XIOMARA MARLENE RODRÍGUEZ MÉNDEZ	BIOLOGÍA Y QUÍMICA	F	30 años
1511433	OSCAR GERARDO MARROQUIN ARRIZANO	CIENCIAS SOCIALES	M	5 años

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5*Estadísticas de Estudiantes*

NIVELES	GÉNERO		TOTAL, POR CADA NIVEL
	M	F	
Parvularia	59	47	106
I Ciclo	90	88	178
II Ciclo	85	100	185
III Ciclo	89	106	195
Bachillerato	54	51	105
Total, estudiantes			769

Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Misión y Visión de la Institución.**Misión**

"Somos una institución que educamos generaciones con conocimientos científicos valores éticos y morales para que los educandos desarrollen competencias que les permitan enfrentar de manera exitosa las exigencias que les presentará el futuro a través de metodología participativa, recursos y tecnología adecuada y con programas de actualización docente".

Visión

"Ser un centro educativo con espacios pedagógicos que ofrezcan servicios educativos y formativos, facilitando un aprendizaje eficaz y eficiente que formen alumnos capaces de responder efectivamente a las exigencias de la sociedad".

2.1.3. Acuerdos Legales de la Institución

Acreditación de la escuela: el acuerdo n. 15-0667 el Órgano Ejecutivo de la República de El Salvador en el Ramo de Educación acuerda autorizar a partir del 28 de mayo de 1999 la modificación del Centro Educativo a llamarse Centro Escolar República de China, funcionando de la Educación Parvularia hasta la Educación Básica, siendo unificado con el código 10588.

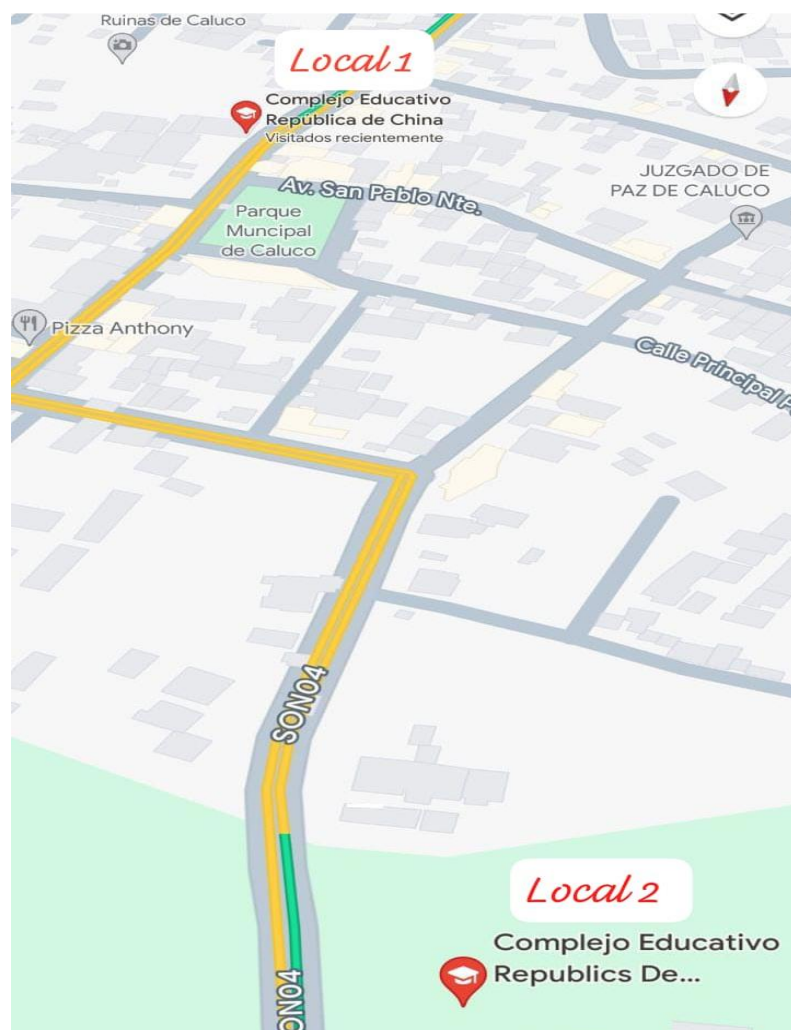
Por otro lado, se encuentra el acuerdo de ampliación de servicios educativos, que reza así:

Acuerdo N. 15-1720: El Órgano Ejecutivo de la República de El Salvador en el Ramo de Educación consideró ampliar los servicios educativos para el nivel de Educación Media en la Modalidad del Bachillerato Técnico Vocacional Comercial Opción Contaduría jornada diurna. A raíz de la aprobación del Bachillerato y teniendo la autorización a partir del 3 de enero del 2007, pasó de llamarse Centro Escolar a Complejo Educativo República de China.

Figura 2

Ubicación Geográfica

Avenida San Pablo Sur, Barrio el Centro, Municipio de Caluco, Departamento de Sonsonate.



Fuente: Elaboración propia

2.1.4. Modelos Pedagógicos de Educación

Los modelos educativos se vuelven importantes en este estudio porque en cada uno de ellos está inmersa la comunicación y en consecuencia las relaciones entre los directivos-docentes; directivos-estudiantes; directivos-padres de familia; docentes-estudiantes y docentes-padres de familia.

2.1.4.1. Modelo Conductista. Este modelo conductista fue creado por John B. Watson, según Vergara y Cuentas (2015) “Sus fundamentos teóricos se basan en que a un estímulo le sigue una respuesta, siendo esta el resultado de la interacción entre el organismo que recibe el estímulo con el medio ambiente que lo circunda” (p.919). Este modelo, también continuado por B.F. Skinner, hace énfasis que el comportamiento puede ser comprendido a través de la observación, centrándose en métodos experimentales para investigar el comportamiento observable.

En la educación el método conductista ha incurrido en métodos de enseñanza que se centran en la repetición para promover diferentes cambios en el comportamiento, entre esos métodos mencionados por Vergara y Cuentas (2015) son los siguientes:

- Actividades magistrales de aprendizaje receptivo, generalmente por repetición y memoria que responde a objetivos instruccionales.
- Se aplica el refuerzo y el control. El proceso parte de objetivos terminales en todos los ámbitos, considerados estos como cambios de conducta.
- Se evalúan resultados con base en la acumulación de conocimientos como contenidos secuenciales de un todo, predomina la evaluación sumativa y cuantitativa a través de la técnica examen. (p. 920).

Estos métodos al parecer ya quedaron desfasados, pero en realidad están muy activos, por ejemplo, en el comportamiento del docente según Vergara y Cuentas (2015) dice que “este enfoque está basado en un modelo de comunicación vertical que sitúa al docente por encima del alumno, asumiendo este la figura o el rol de emisor activo de las situaciones y de los contenidos y, al alumno como un ‘ser pasivo’, que solo se remite a recibir y procesar la información” (p. 921). Por esta razón este modelo aún sigue siendo utilizado, pues en las escuelas el docente es visto como una fuente de información en la que solo transmite sus conocimientos, y el estudiante está al pendiente de escuchar, memorizar la información, obedecer y depender del maestro ya que, espera un estímulo que es una nota, para que este pueda ser incentivado.

Vergara y Cuentas (2015) confirma que “la vigencia de este modelo también se puede evidenciar en el mismo proceso de enseñanza aprendizaje, donde constantemente el profesor estimula al estudiante hacia la lectura mediante la asignación de una nota, al igual que el principal estímulo para la aprobación de una asignatura es la nota que puedan sacar” (p. 923). De la misma manera, así como el estímulo y respuesta, también el estudiante puede llegar a ser motivado por frases positivas y elogios de parte del docente u otro método. Finalmente, este modelo conductista puede variar según lo requieran cada maestro, ya que en este método el refuerzo es importante en el aprendizaje de cada estudiante.

1.2.4.2. Modelo Experiencial o Naturalista. Este modelo educativo es diferente a los demás, ya que no es tan riguroso como los tradicionales, los que aportaron en este modelo son Comenius, Rousseau, Illich, Neill, Pestalozzi y Montessori, y el que defendió totalmente este modelo fue el colombiano Agustín Nieto Caballero. Este modelo, según Vergara y Cuentas (2015) el propósito es que “el niño desarrolle al máximo lo que procede de su interior, al punto de convertirse en un modelo flexible para que este desarrolle sus cualidades, habilidades,

intereses naturales, ideas, conocimientos y valores” (p. 924). Este enfoque pretende que el aprendizaje del estudiante sea autónomo y creativo, que a través de experiencias y pueda adquirir diversos conocimientos, para ello el docente debe ser un facilitador, un guía y un motivador, donde el estudiante se sienta en confianza para poder experimentar, posiblemente equivocarse, pero así mismo aprender de sus errores, el maestro ya no es visto como una fuente de información y autoritario, sino que es un acompañante para este proceso de aprendizaje en el que está el estudiante se está formando, pues él es el protagonista y se le demuestra que puede aprender por sí solo, haciéndolo más fuerte en sus pensamientos y destrezas y fortalecer su pensamiento crítico a través de sus experiencias en un modelo educativo libre.

1.2.4.3. Modelo Tradicional. En este modelo tradicional la mayoría de los docentes fueron capacitados para ejercer su profesión utilizando este modelo por tantos años, y aunque parezca increíble aún se encuentran docentes que prefieren seguir utilizando este modelo, dado al temor de adaptarse a los cambios que ofrece la sociedad. Correa y Pérez (2022) afirman que este modelo de educación se basa en “la soberanía del maestro, quien instruye o enseña, regula, castiga y mantiene una jerarquía explícita con los alumnos. Este modelo se basa en una enseñanza verbalista” (p. 142). En este modelo la manera de comunicarse era descendente, pues solo enviaban indicaciones, solo transmitían información sin darle la oportunidad al estudiante de hacer comentarios y poder ser tomados en cuenta.

1.2.4.4. Modelo Constructivista. En este modelo sus principales representantes son Vigotsky y Piaget, ya que ellos fueron desarrollando este modelo constructivista que busca incentivar las ganas de investigar y construir un conocimiento propio dependiendo del entorno en el que se encuentren las personas. Bolaño (2020) comenta que, “educar no significa traspasar contenidos de un sujeto a otro, educar consiste en proporcionar las herramientas a los estudiantes

para que estos construyan su propio aprendizaje” (p. 494). Por eso, cada docente es el encargado de orientar, de guiar y de proporcionar los conocimientos a los estudiantes cuando ellos lo requieran, es por eso, que el docente no es más que una guía para que el estudiante despierte su interés por conocer nuevos temas y cada vez su aprendizaje sea mucho mayor.

2.1.5. Modalidades de Educación

2.1.5.1. Modalidad a Distancia. La modalidad de educación a distancia tiene el fin de formar a nuevas personas para que puedan servir a la sociedad de una manera práctica y accesible, se puede decir que hay barreras que afectan la comunicación y por ende al aprendizaje de los estudiantes puede ser bajo; sin embargo, para Holmberg que propuso la teoría de la conversación didáctica, no vio ningún impedimento para publicar sus métodos de enseñanza y así lo afirma Ulloa-Brenes (2022) donde dice que “esta teoría fue formulada, inicialmente, hacia la década de 1960, cuando Börje Holmberg publicó sus primeros estudios relativos a los métodos de enseñanza por correspondencia.” (P. 200). Para Holmberg uno de los aspectos es que la educación a distancia se basa en una comunicación y una interacción activa entre docente y estudiante por medio de medios de comunicación. Actualmente, este modelo de educación a distancia “es una forma de enseñanza que se realiza de forma remota, es decir, no existe un ámbito académico físico en el que se encuentran alumnos y profesores, sino que los centros educativos imparten enseñanza a través de un canal que suele ser virtual, como internet” (Etecé, 2023). Por eso Gazca et al (2022) menciona que “un curso virtual se basa en la incorporación de plataformas educativas especializadas denominadas Learning Management Systems (LMS), en las que se ejecutan los procesos de gestión del aprendizaje, administración, control, creación y actualización de los recursos educativos de las clases virtuales” anteriormente un estudio en línea era bien escaso, en la actualidad hay muchas instituciones que están adoptando este modelo

porque es mucho más ventajoso, pues evita el trasladarse de un lugar a otro y la educación por este medio es muy buena, ya que la comunicación es constante y en tiempo real muy parecida pero nunca igual a la modalidad de educación presencial.

2.1.5.2. Modalidad Presencial. Esta modalidad de educación presencial es el más tradicional y en el que muchos están y se siguen formando. para Gazca et al (2022) “la modalidad presencial reúne a estudiantes y docentes en tiempo real, en un aula física. Se dice que en esta modalidad hay incluso una mejor comprensión de contenidos y una mayor motivación por parte de los estudiantes para aprender.” (p.2). La comunicación tradicional hasta cierto punto tiene sus ventajas, pero también tiene sus desventajas, pues en la actualidad hay muchas personas que tienen en mente estudiar, pero a causa de sus labores no pueden hacerlo. Gazca et al (2022) dice que la modalidad de educación presencial “es el modelo de enseñanza que ha subsistido a lo largo de la historia del ser humano. El alumno tiene la ventaja de interactuar presencialmente con el docente, aclarando sus dudas en tiempo real, fomentando la socialización y resolución de problemas en equipo” (p.3). Por eso lo presencial tiene más demanda, pues afirman que es mucho mejor, porque hay más interacción entre el docente con el estudiante, hay más compromiso y confianza, todo ello hace mucho más solicitado a esta modalidad de educación presencial.

2.1.6. Proyectos Educativos de Pedagogos

Los Proyectos Educativos, para este estudio, se vuelven importantes debido a los modelos de comunicación que emplean para su implementación.

2.1.6.1. Proyecto Educativo De Montessori. Este proyecto está enfocado en un método que ayuda a que los estudiantes sean respetados por su manera de aprender, que no estén rígidos a un método tradicional, sino que tengan autonomía y desarrollen sus capacidades, por eso María

Montessori propone un principio que según Bonnefont et al. (2017) lo llama “la mente absorbente y la mente consciente: la mente del niño es capaz de absorber inconscientemente información en sus primeros tres años de vida, para luego pasar a ser una mente absorbente consciente” (p. 3) afirma que cada niño tiene la oportunidad de nutrirse de conocimiento en sus primeros años, en ese momento talvez no se vea todo lo que ha aprendido, pero con los años ese conocimiento lo demuestra; está otro punto que es la educación individualizada, donde el niño tras haber adquirido conocimiento gracias al entorno donde se ha crecido, aprende de una manera diferente a los demás niños, por ejemplo, en un salón de clase pueden estar muchos niños de una misma edad; sin embargo, no todos se han desarrollado intelectualmente de la misma manera, por eso es que el aprendizaje constructivista, es parte fundamental en estos principios de Montessori. Por eso, Bonnefont et al. (2017) menciona que para Montessori “tanto en la escuela como en el hogar, los niños tengan la facilidad de aprender a sus ritmos, a la vez que aprenden colectivamente en un ambiente de respeto y colaboración” (p. 3). De esa manera, los niños aprenden con la práctica, el descubrimiento y así, avanzan en conocimientos mediante la instrucción de los docentes.

Entre estos periodos sensibles y etapas del desarrollo, se encuentra la sensibilidad al orden, esta comienza en el primer y segundo año del niño donde obtiene sus primeras experiencias y se da cuenta de que es capaz de hacer muchas cosas, y es por ello que debe de ser guiado y que su entorno se mantenga ordenado porque de eso va a aprender y a formarse mientras va creciendo; otro periodo sensible es el lenguaje, desde el nacimiento el niño ya absorbe el lenguaje de la madre, por eso es necesario que a los niños les hablen, pero no en diminutivo sino pronunciando las palabras tal y como son, para no crear confusión en la pronunciación de las mismas; así también, están otros periodos sensibles, como el dejar que el

niño aprenda a caminar sin presiones y también permitirles que sean sociables con otros niños de sus mismas edades para que aprenda a moldear sus comportamientos sociales.

Es una gran oportunidad tener el conocimiento de cada etapa sensible y poder aprovecharla, sabiendo que es el mejor proceso para que un niño pueda aprender disfrutando, siendo él mismo y aprendiendo a su manera. Por eso Montessori también propone el aprendizaje a través del juego, pues el niño disfruta, interactúa, se desarrolla y aprende, por eso Bonnefont et al. (2017) dice que “el juego es una actividad voluntaria, agradable, con una finalidad y espontáneamente elegida” (p.5). Los niños aprenden a comunicarse socialmente, adquieren nuevas habilidades y aprenden a superar problemas que se le puedan presentar, en esa interacción los niños aprenden a ser más fuertes y a obtener diferentes conocimientos. Otra propuesta de Montessori es el entorno, ya que es de suma importancia porque influye en el aprendizaje, pues un lugar limpio, ambientado, correctamente y atractivo será de beneficio para los estudiantes, pues se sentirán cómodos y podrán expresar sus necesidades.

Cada etapa y principios propuestos por Montessori solo confirman la importancia que tiene la comunicación en la relación entre el maestro y el estudiante donde la comunicación afectiva mostrada por el docente permite que el niño se sienta en confianza, amado y motivado en su proceso de aprendizaje; así también, Montessori menciona la importancia de dejar sociabilizar al niño, pues ahí es donde hacen uso de una comunicación que con el paso de los años es la mejor manera para que el niño aprenda a comunicarse con cualquier tipo de personas. Por eso, cada principio es de gran importancia ponerlo en práctica para mejorar el aprendizaje de cada niño, sabiendo que, a través del juego, del ambiente, de los docentes y padres de familia como apoyo, ellos pueden lograr obtener un mejor desempeño en la educación.

2.1.6.2. Proyecto Educativo Constructivista. El enfoque constructivista es un proceso donde se construye conocimiento a partir del entorno y de las experiencias que se poseen. Bertrand (2015) da su opinión definiendo que la teoría constructivista “es una manera determinada de entender y explicar las formas en las que aprendemos. Los psicólogos que parten de este enfoque ponen énfasis en la figura del aprendiz como el agente que en última instancia es el motor de su propio aprendizaje”. Es decir, que el estudiante no solo escucha los conocimientos que imparte el docente, sino que él participa principalmente, por eso Bertrand (2015) dice que para Piaget “los padres, maestros y miembros de la comunidad son, facilitadores del cambio que se está operando en la mente del aprendiz, pero no la pieza principal”. Pues ellos están para orientar y guiar correctamente y no para imponer los conocimientos de manera unilateral, es decir, brindar el conocimiento sin tener en cuenta el pensamiento de cada estudiante. El enfoque constructivista realza los procesos cognitivos del estudiante, algunos de ellos son: la atención, la percepción, el lenguaje y la memoria. Cada uno de estos procesos o actividades cognitivas son fundamentales en el proceso del aprendizaje de cada estudiante ya que, ellos son la pieza principal, donde a través de sus propias experiencias obtienen nuevos aprendizajes y así obtienen un mejor conocimiento en su educación.

2.1.6.3. Proyecto Educativo Sociocultural. La teoría de Vygotsky conocida como sociocultural se enfoca en la importancia de las interacciones sociales en el proceso de aprendizaje del estudiante, según la teoría las personas no solo aprenden de manera autónoma, sino que también obtienen conocimiento por medio de la participación en actividades sociales e intelectuales, por lo que se llama sociocultural, porque el aprendizaje se construye con la participación de las personas que le rodean. Es en ese momento donde el lenguaje es el elemento fundamental que fortalece y ayuda a comunicarse de manera efectiva con las personas de su entorno, por eso

García-Allen afirma que “el lenguaje es clave en el desarrollo humano, porque este se produce mediante procesos de intercambio y transmisión del conocimiento en un medio comunicativo y social”. Para Vygotsky el lenguaje no solo es un medio de comunicación, sino que es una herramienta psicológica que influye en cómo las personas comprenden el entorno en el que se encuentran. Esta teoría promueve el aprendizaje colaborativo y las interrelaciones sociales que son su punto principal, porque a través de la participación de personas con mayores experiencias, los estudiantes construyen nuevos conocimientos que pueden poner en práctica a medida que van avanzando en su educación.

2.2. Marco Histórico

A través de la historia, la comunicación se describe como la capacidad que los seres humanos tienen para comunicarse entre sí. Hace muchos años, Aristóteles, uno de los principales representantes de esta teoría de la comunicación, estudió la capacidad de relacionarse e intercambiar información, ya que vio la necesidad que existía. En la actualidad, Mejía (2023) afirma que “Cicerón y otros romanos desarrollaron los estándares de comunicación que posteriormente conformarían el código legal romano y el estudio de los gestos corporales como persuasivos a la hora de comunicarse de forma no verbal”. Finalmente, en el siglo XX, Sigmund Freud sentó las bases de la comunicación, dando a conocer estudios que permitirían el conocimiento de una comunicación no verbal, es decir, comunicación por medio de gestos. Y es así, como la comunicación fue desarrollándose y adquiriendo mucha más importancia.

Cabe recordar que, en la teoría de comunicación de Aristóteles, el emisor es muy importante, ya que de él depende que el mensaje llegue al receptor con éxito, y es ahí, donde muestra los elementos de la comunicación, que son: el emisor, el receptor, el código, el canal y el mensaje. Esta teoría establece que cuando una persona envía un mensaje, este debe ser

decodificado por la persona que lo recibe, pero, en otros estudios menciona que el mensaje no siempre llega correctamente porque existen barreras como el ruido y falta de conocimiento, que influyen mucho en la comprensión de un mensaje.

Mejía (2023) afirma que, la teoría de la comunicación comprende todos los estudios realizados sobre la misma. “Se entiende que la comunicación puede estar enfocada a diferentes contextos, como lo pueden ser el laboral, público, doméstico o académico, entre otros”. Es por lo que en el siguiente apartado se conocerán algunas investigaciones donde establecen la importancia de la comunicación organizacional y la interacción entre director y docentes.

La primera investigación es titulada Comunicación organizacional; Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina, desarrollada por Contreras y Garibay en la ciudad de Montevideo, Uruguay (2020). Se trata del origen que tuvo la comunicación organizacional, al principio, relata que se conocieron las definiciones por separado, el artículo habla de una investigación bastante amplia obteniendo información de los principales autores y también conociendo los enfoques de dicho tema que se desarrolló en México, se menciona la importancia del concepto en el año 1990, donde a partir de ese momento fue parte de muchas investigaciones, también se describen las características de la comunicación en la organización.

Bonilla et al (2015), En su trabajo titulado “La comunicación organizacional como herramienta para mejorar la productividad y generación de utilidades de los servicios que ofrece INSAFORP”, presenta un factor que es de mucha importancia en una institución y este es la comunicación organizacional, pues a través de ella puede lograr excelentes resultados, ya que todos formaran parte de un mismo objetivo y propósito que es mantener una institución a flote, teniendo en cuenta e invirtiendo mucho en el clima laboral, la comunicación interna y

herramientas comunicacionales que son de gran beneficio para cada miembro de la organización, con esto, este trabajo lo ha dividido en tres partes, la investigación, el diagnóstico y también una propuesta para mejorar y fortalecer las relaciones dentro de dicha institución.

Otro trabajo de investigación que sustenta la comunicación organizacional es el de Chuquiyaure y Pinela (2019) realizado en la ciudad de Pimentel, Perú, este trabajo se enfoca en la comunicación organizacional y la relación que tiene con el clima laboral en dicha institución, muestra diferentes conceptos de la comunicación al igual que estrategias para mejorar en caso de que lo necesiten. El estudio fue realizado con un enfoque cuantitativo, no experimental, correlacional y transversal; como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario y 27 personas como participantes, según el resultado de la investigación se estimó un déficit en la comunicación organizacional y el clima laboral en la institución educativa, por eso finalmente proporciona recomendaciones para que puedan ser tomadas en cuenta para que puedan obtener un mejor ambiente donde sea sano y agradable.

Otro aporte al estudio de la comunicación organizacional es el de Piedra (2020), donde la investigación estudió la forma en cómo la comunicación ocurre dentro de la organización (ya sea de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba o entre colegas), también en cómo está relacionada con la motivación que sienten los profesores en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una universidad privada en Lima, Perú. La investigación involucró a 80 personas, incluyendo tanto profesores como coordinadores, de diferentes edades y géneros. Se utilizaron dos herramientas para recopilar datos: una para medir la comunicación organizacional y otra para evaluar la satisfacción laboral. Todos los miembros de la población fueron encuestados, lo que significa que se obtuvo información de todos los participantes en lugar de seleccionar una muestra. En conclusión, de la investigación, los resultados mostraron una coincidencia

significativa aceptable entre la comunicación dentro de la organización y la motivación de los docentes.

Así como se ha presentado investigaciones que demuestran la importancia de la comunicación organizacional, también es preciso hacer énfasis en la interacción de los directores con los docentes, de esa manera, entra la investigación realizada por Millerlandy Fitzgerald Gil (2023), con el título de Competencia Comunicativa no verbal, interacción entre Directivo y Docente en los espacios del Centro Educativo Pablo Correa León Cúcuta Norte De Santander, Venezuela; donde dicha investigación habla de un tipo de comunicación, la cual es no verbal, es decir, la que no se transmite por medio de palabras, este tipo de comunicación es de gran ayuda para establecer una interacción entre directores y docentes gracias a los patrones de comportamiento en un contexto social que contribuye a la comunicación.

La investigación establece un aporte teórico significativo donde menciona diferentes teorías que respaldan la información recolectada a cerca de la comunicación no verbal. Esta investigación fue elaborada con un enfoque cualitativo con tres directores y cuatro docentes, la técnica utilizada fue la de la observación y la entrevista, durante el análisis se realizó una triangulación de los resultados donde concluyo que, aunque el lenguaje oral o verbal sea el más utilizado en el ámbito laboral, el lenguaje no verbal desempeña un gran papel, ya que por medio de los gestos y los movimientos, los mensajes son más claros y se evitan malentendidos entre directores y docentes al momento de interactuar y establecer una comunicación.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Comunicación Organizacional

Charris y Manjarrés (2022) hace mención que las teorías de la comunicación organizacional son de beneficio para mejorar la relación entre los miembros de una institución,

por eso, escribe que, “en 1930 la investigación moderna inició la identificación de las diversas teorías que explican cómo se genera la comunicación en las organizaciones” (p.97); por eso, a continuación, se describirán las teorías más significativas de la comunicación organizacional mencionadas por Charris y Manjarrés (2022).

Teoría humanista: esta teoría fomenta el potencial individual y la autorrealización personal, para que los miembros de una organización puedan entrar en confianza y sentirse que son importantes.

Teoría sistémica: esta teoría se centra en que la comunicación en la organización es necesaria e importante, ya que existe un cambio constantemente donde se hace uso de la repetición de conductas para que no haya dudas en la institución, al igual plantea la comunicación enfocada en la sinergia, es decir, que se trabaje en conjunto, que todos aporten ideas para el buen funcionamiento de la misma haciendo uso de diferentes direcciones, ya sea ascendente, descendente, lineal o circular, pero todo con el fin de lograr un trabajo en equipo donde todos aporten sus conocimientos y estos sean tomados en cuenta.

Teoría contingente: esta teoría, resalta mucho su relación con el entorno, donde debe de estar abierta a diferentes estrategias o enfoques para lograr los objetivos de la organización, por eso hace énfasis en que la comunicación debe ser efectiva y armoniosa para lograr la eficiencia en una organización institucional.

La comunicación organizacional es el intercambio de información entre el personal de una institución, en la opinión de Charris y Manjarrés (2022) la comunicación organizacional “es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que

se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio” (p.99). La comunicación es necesaria para el buen funcionamiento del trabajo en equipo, ya que solo así, se puede ver el avance en las metas, la coordinación y los logros de una institución.

Dentro de los medios más eficaces de una comunicación es la escrita, porque de esa manera se puede dar a conocer una misma idea, sin alterar la información, pues la comunicación personalizada en una organización no es muy recomendada porque el mensaje puede ser entregado de una manera diferente y por ende las personas involucradas se verán afectadas en el cumplimiento de los objetivos. Charris y Manjarrés (2022) comenta que, “el gerente no puede dedicar su tiempo a comunicar uno a uno con todos los miembros de su personal y, por esta razón, se opta por una comunicación más eficaz por medio de los memos, circulares, comunicaciones escritas y correos electrónicos” (p.99). Por lo que la comunicación escrita es una manera muy formal de hacer llegar esa información, de una manera rápida y segura.

2.3.1.1. Modelos de la Comunicación. “Los modelos de comunicación son esquemas utilizados para describir ideas, pensamientos o conceptos relacionados con el proceso de la comunicación en una forma simple a través de diagramas, representaciones gráficas, entre otros” (Melgarejo, 2020). Desde que se presentaron estos modelos, fue un gran avance para conocer este proceso de una forma sencilla, tal y como se muestra el modelo lineal, el transaccional y el interactivo.

Modelo Lineal. Este modelo implica una serie de complejidades a la hora de explicar cómo funcionaban, “por lo que estos modelos fueron renombrados por: fuente, codificador, mensaje, canal, decodificador y receptor” (Melgarejo, 2020). Normalmente, se puede mencionar que, porque es un proceso lineal, se comprende que no había una respuesta por parte del receptor al momento de recibirlo; por lo tanto, no era el mejor modelo para la comunicación.

En una institución educativa, este modelo puede ser utilizado en una herramienta digital, como un medio informativo para los padres o encargados de un centro escolar, donde solo puedan visualizar un anuncio o información que sea relacionada con el área académica de los estudiantes.

Modelo Interactivo. El modelo interactivo consiste en que la comunicación es bastante fluida, se puede dar en una conversación cara a cara, por medio de un correo electrónico o cualquier red que permita que la interacción sea constante e instantánea. Melgarejo (2020) menciona que “el modelo interactivo replica dos veces el modelo lineal e incluye un retorno del mensaje”. Por lo tanto, el emisor y el receptor intercambian papeles en su determinado momento.

Este modelo interactivo puede ser utilizado en una institución educativa por medio de distintas herramientas de comunicación en donde el director codifica mensajes dirigidos a los docentes; un docente emite un mensaje a un padre de familia y en algún momento obtiene una respuesta, no va a ser instantánea, pero sí tiene la opción de poder responder al docente y entablar una comunicación.

Modelo Transaccional. Este modelo de comunicación es bastante constante “el modelo transaccional se refiere al intercambio de mensajes e información entre emisores y receptores, en un proceso donde cada uno intercambia constantemente sus roles como emisor y receptor” (Melgarejo, 2020). En este modelo intercambian mensajes de acuerdo con las situaciones que les rodean, ejemplo de ello son las llamadas por teléfono celular.

En una institución educativa, como el Complejo Educativo República de China, en el distrito de Caluco, Sonsonate Este; el modelo transaccional es muy eficaz, porque permite que, en un salón de clases, el estudiante pueda presentar su opinión con respecto al tema y el docente

pueda responder y si surgen preguntas que puedan ser aclaradas, en este caso se muestra que no solo el docente tiene la autoridad de hablar, sino también el estudiante tiene el derecho de preguntar y así aclarar cualquier duda que pueda generarse en ese momento. También se puede mostrar este modelo cuando dos personas entablan conversación sobre algún tema y reciben una respuesta inmediata, intercambiando los roles de emisor y receptor en un mismo espacio.

Estos modelos eran los más utilizados en la comunicación para representar la eficacia de cada uno de ellos. Mostraban formas para poder interactuar con los que les rodeaban, haciendo uso de herramientas que poseían, por ejemplo, los tipos de correos, o llamadas. En la actualidad todo ha ido cambiando, pues se habla de los nuevos modelos de comunicación y es ahí donde entran las redes. Contreras (2013) afirma que “las generaciones de mayor edad, acostumbradas a los modelos clásicos de comunicación, teléfono, prensa, radio y televisión, han llevado una adaptación más lenta en este sentido y usan los nuevos modelos de comunicación, más bien para recibir información y comunicarse con el resto de los individuos” (p.38). Generalmente, los jóvenes son los que están más a la vanguardia de cada nueva adaptación o invención para hacer uso de ello, sin embargo, hay un grupo de personas de mayor edad que poco a poco van aprendiendo y adaptándose a los nuevos modelos de comunicación representados en herramientas y medios que son muy eficientes.

Estos modelos descritos anteriormente son parte esencial para la comunicación, por lo que a continuación se hablará específicamente de algunos modelos de comunicación organizacional.

2.3.1.2. Modelos de Comunicación Organizacional. Estos modelos están orientados en el uso de la comunicación organizacional en los centros escolares, a continuación, se describen algunos de ellos:

- **Jerárquico o Piramidal.** Este modelo consiste en que hay un alto mando, donde envía órdenes hacia los subordinados para que puedan realizar las actividades y que luego ellos envíen un reporte de cómo están trabajando, este tipo de modelo se da normalmente en muchas organizaciones o instituciones tal es el caso en las escuelas, donde los altos mandos contactan o informan de algún cambio, proceso o nuevas leyes que surgen y que es necesario informarlo al director junto al subdirector; estos a su vez lo transmiten a los docentes, esperando que acaten las órdenes y esperando un resultado positivo de acuerdo a lo solicitado.
- **Red o Mallado.** Este modelo promueve la interacción entre todas las personas que son parte de la institución, ya que no hay un orden jerárquico como tal, sino que todos pueden aportar sus conocimientos, habilidades y puntos de vista para la institución.
- **Horizontal.** Este modelo promueve la comunicación entre las personas que poseen el mismo rango o nivel dentro de una institución, es de manera horizontal porque ninguno recibe órdenes, sino que, aportan sus conocimientos para tomar decisiones.
- **Redes Sociales Corporativas.** Las redes sociales han formado parte de la comunicación de las empresas, pues han visto a bien, hacer uso de plataformas y redes sociales donde pueden mantenerse constantemente conectados con los empleados, en el caso de una institución educativa, se emplean grupos de personal docente y también grupos de docentes con los padres de familia, esa acción fortalece y evita cualquier duda que haya en la comunidad educativa.
- **Feedback Continuo.** Este modelo es de suma importancia, ya que la retroalimentación es muy necesaria de parte del director hacia el docente, pues por medio de las

recomendaciones u orientaciones se obtiene un aprendizaje eficaz para dar una mejor enseñanza a los estudiantes.

2.3.1.3. Tipos de Comunicación. Los tipos de comunicación son esenciales para la interacción entre las personas. Según la RAE (2023) la palabra comunicar viene del latín *Communicāre*, que significa “conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito”. Por esa razón, a continuación, se describen los tipos de comunicación porque es importante que se conozcan para hacer un buen uso de ello.

- **Comunicación Verbal:** según Hernández (2023) “Es la que se aprende desde pequeños escuchando las voces de las personas que nos rodean, es un aprendizaje innato” (p.77).
La comunicación oral o verbal es aquella que transmite información por medio de palabras, sonidos fonológicos que permiten entablar una conversación con otras personas.
- **Comunicación no Verbal:** este tipo de comunicación no posee palabras de por medio. Solo gestos, sonidos y movimientos que permiten establecer comunicación con otras personas. En algunos casos, este tipo de comunicación sirve de complemento a la comunicación verbal, para darle mayor realce y mejor comprensión al mensaje que se quiere transmitir. Por ejemplo, la kinésica es la encargada de abarcar los gestos, movimientos corporales, expresiones faciales, las miradas y la postura; otro elemento es el proxémico, este es el distanciamiento o acercamiento que expresa diversos significados en la comunicación. Estos son algunos elementos de los que se toman en cuenta al momento de comunicarse sin pronunciar una sola palabra y que son comprendidos por las demás personas.
- **Comunicación Escrita:** Hernández (2023) “La comunicación escrita es aquella que utiliza la escritura, es decir, utiliza un soporte físico (papel, ordenador, etc.) para plasmar

todo aquello que quiere decir el autor o emisor del mensaje” (p. 74). Este tipo de comunicación es utilizado para enviar un mensaje a otras personas, ya sea por medio de cartas y mensajes escritos en las redes sociales.

2.3.1.4. Comunicación Organizacional Interna. Cuando se habla de la comunicación organizacional, se puede observar la importancia que esta tiene en una institución educativa, Charris y Manjarrés (2022) afirma que la comunicación en los centros escolares es “el eje fundamental que le hace funcionar a la institución conduciéndola hacia el logro de sus objetivos” (p.100). Esta transmisión de información es muy importante que se dé entre la comunidad educativa para generar un ambiente armonioso y saludable. De igual manera, Ramos et al (2017) brinda su opinión al respecto, comentando que la comunicación organizacional interna es “aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas” (p.20).

✓ **Comunicación Descendente**

Este tipo de comunicación está orientado al envío de información de un alto rango al personal que trabaja en dicha institución, que en el caso de un centro escolar el director es la máxima autoridad que se puede dirigir hacia el docente o comunidad educativa. Papic Domínguez (2019) señala que la comunicación descendente “tiene la finalidad de transmitir órdenes y directrices destinadas a propiciar la realización de una determinada tarea, generar entendimiento de los métodos de trabajo, brindar retroalimentación al docente sobre los procesos organizativos, contribuir con orientaciones curriculares e informar las metas de la organización, entre otras.” (p.67) por esa razón es necesario que este tipo de información sea claro y

comprensible, ya que puede llegar afectar la motivación de las personas que reciben este tipo de mensaje.

✓ **Comunicación Ascendente**

En la comunicación ascendente se puede transmitir información de parte de la comunidad educativa hacia el director, con el fin de confirmar y reportar el avance de las indicaciones brindadas con anterioridad, tal como lo expresa Papic Domínguez (2019) la comunicación ascendente “sirve para proporcionar retroalimentación a los horizontes superiores sobre el progreso en la consecución de las metas y problemas presentes.” (p.67) esta información recibida, puede orientar o potenciar las interacciones entre sí, para una mejor comprensión y realización de un buen trabajo.

✓ **Comunicación Horizontal**

La comunicación horizontal se puede ver reflejada en un centro escolar, donde existen los comités que están organizados por el personal docente para cumplir con las responsabilidades que demanda cada uno de estos, es ahí donde se puede evidenciar este tipo de comunicación, en la cual, entre todos los integrantes aportan ideas y se ayudan mutuamente para obtener excelentes resultados, ya sea en una actividad o proyecto educativo. Según Cervera (2008, citado en Papic, 2019), “en la comunicación horizontal corresponde enfatizar que la misma pretende establecer la armonía y la coordinación entre las personas y departamentos, disminuyendo así la duplicidad de funciones y posibilitando compartir información en el mismo nivel” (p.68). Este tipo de comunicación promueve en gran manera la colaboración, el apoyo y el aporte de conocimientos entre los empleados, haciendo que las tareas sean sencillas y que sean elaboradas en el menor tiempo posible.

2.3.1.5. Comunicación Organizacional Externa: así como se ha conocido de la comunicación interna, también está la comunicación externa que se da también con el intercambio de información, pero fuera de la institución, ya sea por medios tecnológicos en los cuales sería las redes sociales, llamadas telefónicas, publicidad, páginas web u otro tipo de herramientas de comunicación. Según Gómez (2022) existen funciones de la comunicación externa, algunas de ellas se presentan a continuación:

- ✓ Reforzar y fortalecer la relación: cuando se habla de educación, los directivos deben de crear fuertes lazos de confianza y comunicación tanto con el personal docente como con los padres de familia y estudiantes.
- ✓ Establecer una vinculación con los medios de comunicación: en esta función, las redes sociales son las más accesibles hasta el momento, por lo que son las más indicadas para la comunicación, es menester que se establezcan las redes sociales oficiales para asegurarse que todos tengan acceso a dicha información y así no haya confusión de interpretación del mensaje.
- ✓ Mejorar la relación y establecer una buena imagen: para mantener una buena imagen es necesario que la información que se comparte de la institución sea constante y verídica, de esa manera los que la están recibiendo estarán informados de las actividades que se realizan en dicha institución y esa acción mejora la imagen que las personas tienen de dicho centro escolar.

2.3.1.6. Uso de la Tecnología en la Comunicación. El uso de las tecnologías de la comunicación en la educación ha cambiado totalmente la forma de interacción entre directores, docentes y estudiantes. La influencia tecnológica es cada vez más significativa, ya que fortalece las prácticas docentes al ofrecer nuevas oportunidades para el aprendizaje colaborativo o

personalizado. Gracias a los avances tecnológicos, existe un gran apoyo a la educación y facilita la transmisión tanto del conocimiento como las interacciones dinámicas entre directores, docentes, estudiantes y padres de familia.

Según una investigación realizada por El Diálogo Interamericano (2021) comenta que “la tecnología contribuye a las funciones docentes más básicas, como puede ser la comunicación efectiva entre el docente y sus estudiantes, la evaluación de aprendizajes en tiempo real y la toma de decisiones pedagógicas informadas, o el intercambio de mejores prácticas y la colaboración entre docentes fuera del ámbito escolar” (p.3). La integración de la tecnología en la comunicación no solo sirve para interactuar o transmitir información entre el director y el personal docente, sino también es de gran ayuda para que los maestros puedan establecer una comunicación efectiva también con sus estudiantes, enseñándoles hacer un buen uso de la tecnología y al mismo tiempo aprovechándola para fortalecer los conocimientos educativos.

La tecnología es una herramienta que años atrás no era aprovechada como se debía en el ámbito educativo, pero después de la pandemia del COVID-19 todo cambió, según El Diálogo Interamericano (2021) comenta que, “mantener la conexión entre los docentes y sus alumnos ha sido un desafío, especialmente entre aquellos que no tienen acceso a plataformas o a dispositivos. Sin embargo, las plataformas en línea adaptables y de alta usabilidad pueden lograr incorporar tanto recursos académicos como herramientas de comunicación, videollamadas y chats para facilitar la práctica docente en todos los contextos” (p.7). En ese momento no todos tenían acceso a un teléfono inteligente o una computadora y eso fue una barrera para la comunicación. En la actualidad hay muchos más recursos de los que se pueden utilizar y así aprovechar las herramientas de comunicación que ofrecen las nuevas tecnologías.

En la comunicación organizacional el uso de las tecnologías cada vez se hace más evidente, ya que en el ámbito académico, los directores y el personal docente hacen uso de diferentes herramientas tecnológicas para la comunicación instantánea ya sea personalizada o no; una de esas herramientas es el correo electrónico, que se utiliza de una manera formal, pero entre las herramientas que son más accesibles están el WhatsApp, Telegram, Messenger y Zoom, al hacer uso de estas herramientas, fortalecen la comunicación, en la institución educativa, ya que cualquier duda se puede solventar por estos medios, al igual que transmitir información ya sea de manera organizacional o con toda la comunidad educativa. Por último, es necesario que tanto los directores como los docentes sean capacitados, en materia del comportamiento del cerebro, para que, hagan uso de estas herramientas para una mejor comunicación.

2.3.1.7. La Neurociencia. La neurociencia es la disciplina que estudia el comportamiento del cerebro, por lo que en la actualidad cuando se hace uso de las TIC en la educación es necesario tener el conocimiento de cómo funciona el cerebro y cómo es que la comunicación es un factor crucial en este tema, así lo confirma Montoya y Romero (2020) “la neurociencia se encarga de estudiar el sistema nervioso y de conocer cómo interactúan los distintos elementos que lo componen”. De esa manera, es como el cerebro comprende y guarda información, ya que cuando se tiene interés en un tema surgen muchas dudas y curiosidades, pues así es como aprenden, cuando los niños tienen un interés en lo que les rodea comienzan a preguntar ¿qué es eso? ¿Por qué se llama así? ¿Por qué es de ese color? ¿Qué significa? Y así es como ellos van recolectando información en su cerebro.

Cuando se habla de la neurociencia ciencia en la educación, existe un punto clave para obtener una educación excelente y esa depende de la manera en cómo se transmite la información al estudiante, ya que debe ser muy clara, pues de eso depende que el cerebro pueda

comprender con claridad y guardar dicha información. En ocasiones no hay interés y atención de parte de los estudiantes y eso es lo que se busca lograr a través de metodologías empleadas por el docente. Montoya y Romero (2020) comparte su opinión comentando que en las “escuelas donde se proyecta mucha luz, se controla el ruido y la temperatura del ambiente, conocido como neuro-arquitectura, propician la mejora del proceso de aprendizaje”. Ahí es donde está enfocado algunos elementos importantes de la comunicación, que es necesario tenerlos en cuenta en una institución.

Cuando se transmite una información ya sea de director-docente o docente-estudiante, el entorno debe ser agradable y lleno de armonía, de lo contrario si uno de los emisores infunde miedo, el mensaje va a llegar y se va a interpretar, y en ese momento el cerebro va a guardar esa sensación y más adelante cada vez que haya una interacción seguirá produciendo el mismo temor; eso se puede ejemplificar en los directores que tienen un carácter fuerte y no demuestran empatía en los docentes, haciéndoles sentir inseguros en su labor y, por lo tanto, cada vez que este se acerque a ellos sentirán que es para criticarlos o para llamarles la atención y la sensación de temor siempre estará presente. Lo mismo pasa con los docentes que enseñan con temor, pues los estudiantes van aprendiendo, pero no porque ellos quieren, sino por miedo a perder una nota o por miedo a que les insulten o les hagan sentir mal frente a sus compañeros. El cerebro es tan astuto que guarda todo tipo de sensaciones, alegrías y miedos que en cada momento puede hacer sentir insegura a la persona por eso se debe de transmitir información en un entorno lleno de alegría y comprensión para provocar confianza para que la comunicación interpersonal sea eficiente y satisfactoria.

Igualmente, cuando se habla de las TIC enfocadas en las neurociencias, hace mención que las personas antes de la llegada del Internet hacían mayor uso de la memorización de datos,

sin embargo, cuando la tecnología fue una realidad en la sociedad se fue perdiendo poco a poco, pues gracias a la tecnología ya no era necesario poner en práctica la memorización. En el ámbito escolar se puede sacar provecho haciendo uso de la tecnología para emplear técnicas que fortalezcan la educación, Montoya y Romero (2020) comenta que “cuantos más conocimientos tengan los docentes acerca de la neurociencia más probabilidades existen de que el proceso del aprendizaje sea eficaz”. Pues al tener el conocimiento de este tema, no hay duda de que será de gran ventaja tanto para docentes como para los estudiantes.

2.3.2. Interacción Director-Docente

Las interacciones entre director y docentes son tan relevantes porque de ello depende que en la institución se respire un buen clima laboral, donde haya buenas relaciones entre la comunidad educativa y la comunicación sea el factor principal para el éxito de la educación. Por eso se dice que “las interacciones educativas describen las conductas, actividades y relaciones entre docente y estudiantes al interior del aula” (Razo y Cabrero, 2016, p. 6). Todo ello con el fin de crear un buen ambiente laboral donde se pueda trabajar y aprender tranquilamente, por eso, a continuación, se describe en qué consiste el clima organizacional.

2.3.2.1. Clima Organizacional. El clima organizacional es el ambiente en donde se mueven los miembros de una institución, este ambiente depende de la confianza, colaboración y apoyo que se recibe de parte de los altos mandos. Cuando se habla de una institución educativa, se pretende que el ambiente sea colaborativo y muy armonioso, en donde el personal docente pueda sentir satisfacción y que, al rodearse de un excelente clima, también pueda promoverlo a los estudiantes, para que también ellos se sientan incluidos y satisfechos en el centro escolar. Rivera et al (2016) afirma que “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” (p. 318). En algunas ocasiones los gerentes educativos no promueven un clima saludable, y eso es un peligro para la institución, porque puede existir descontentos entre los docentes y por ende puede generar un bajo rendimiento que se vería reflejado en la calidad educativa.

Rivera et al (2016) en la investigación realizada en Venezuela brinda su aporte, comentando las ideas que los docentes tienen y por ello dice que “algunas percepciones que tienen los docentes sobre el clima organizacional en dicha institución, es que no son estimulados ni recompensados por el trabajo que realizan. Asimismo, no observaron una atmósfera de confianza, respeto y consideración, lo cual pudiese afectar el buen desenvolvimiento y la convivencia efectiva entre el personal” (p. 319). Esta manifestación, no solo se da en dicho país sino también en El Salvador y quizás también en muchos otros, donde es necesario apostar por un clima agradable para generar un ambiente, donde el trabajo sea productivo y de excelencia; pues como lo afirma Rivera et al (2016) “el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales, que debe haber entre los directivos y docentes” (p. 322). Todo ello para que la institución pueda lograr sus objetivos propuestos para brindar una mejor educación. El clima organizacional es muy necesario en un centro escolar, pero también es bueno conocer otro factor como el liderazgo que debe poseer un director para ejercer mucho mejor su labor en una institución educativa.

2.3.2.2. Liderazgo Directivo. El liderazgo directivo es el que toma las decisiones, da instrucciones y supervisa al personal docente. De acuerdo con Méndez (2021) “el director, en la escuela, debe ejercer un liderazgo que sea parte de un proceso de movilización e influencia hacia los demás integrantes del centro educativo para cumplir con las metas compartidas” (p. 68). El líder debe de tener la autoridad y control de lo que sucede en la institución, siendo capaz de

enfrentar cualquier conflicto y desarrollar nuevos métodos para la mejora de la enseñanza-aprendizaje y promoverlos a los docentes para que puedan estar capacitados y atender a las necesidades de los estudiantes.

Méndez (2021) comenta que “el desafío del líder educativo, en nuestros tiempos, es desarrollar una gestión escolar centrada en el aprendizaje del estudiante” (p. 68). Los tiempos han cambiado y en la actualidad es muy importante el aprendizaje en los estudiantes, por lo tanto, el director tiene la responsabilidad de capacitar a los docentes para que estos puedan atender a las necesidades de los estudiantes que están en constante cambio y así asegurarse de que desarrollen las habilidades que sean necesarias.

Así como el liderazgo en la actualidad está enfocado en el desarrollo de los estudiantes, no se puede dejar de lado la importancia de la supervisión al trabajo que el docente desempeña y tampoco la comunicación constante que es parte esencial para cumplir con las expectativas de las metas propuestas por el director; ser un líder en la educación, conlleva fomentar el crecimiento profesional de los docentes, impulsar al trabajo colaborativo y siempre mostrar apoyo, sin afectar el trabajo de los docentes.

2.3.2.3. Liderazgo Docente. Se puede percibir que el liderazgo es solo para directores o personal de alto rango, pero no es así, en el área de educación, el docente cumple con un papel muy importante de manera académica y hasta personal; Contreras (2016) agrega que “el liderazgo docente ha ido ganando cada vez más atención y protagonismo tanto en la investigación y los discursos como en las prácticas de desarrollo escolar y mejora educativa” (p. 248). El docente ya no es visto como un transmisor de conocimiento, sino como un líder, una persona que en algún momento inspira a sus estudiantes, pues el docente puede tener gran influencia en el aula y también en la vida personal si el estudiante se lo permite. Contreras (2016) afirma que “el

liderazgo docente no reside en esencia en los cargos más formales, sino en que el docente vea las necesidades, identifique problemas y tome las riendas de la solución por sus propios medios” (p. 248). Es así como el docente puede llegar a ser un gran líder, sin importar las posiciones jerárquicas, simplemente haciendo muy bien su trabajo para velar por las necesidades académicas de los estudiantes y para crear nuevas estrategias de aprendizajes que ellos necesiten.

Contreras (2016) hace énfasis en que “si los profesores son actores centrales en el sistema educativo y si se aspira a la mejora de este, entonces es menester que ellos se conviertan en agentes activos del cambio y asuman y fomenten, junto con los directivos, el liderazgo pedagógico” (p. 249). Un trabajo en equipo ya se sabe que tendrá buenos resultados, pero es menester que los directores inviertan en capacitaciones para sus docentes, pues estos, junto con ellos, los directores, son los que ayudan al funcionamiento de la escuela y a brindar una mejor educación. Helterbran (2010, citado en Contreras, 2016) hace énfasis en que “un liderazgo distribuido y profesores valorados, bien capacitados y comprometidos pueden canalizar los esfuerzos hacia resultados importantes” (p. 252). El desarrollo en la educación no solo tiene que ver con el director sino con toda la comunidad educativa, y especialmente con los docentes, ya que se ha afirmado que cumplen un papel muy importante en la educación de cada estudiante, liderando, inspirando y guiando por el camino correcto a cada estudiante para que tengan éxito en la sociedad.

2.3.2.4. Relaciones Laborales. Las relaciones laborales en el docente permiten crear un ambiente adecuado donde haya interacción constante entre el director y su persona. Existen algunos aspectos que es muy importante para establecer una buena relación laboral, una de ellas es la comunicación en el centro educativo, según Vásquez (s.f.) “La comunicación implica, propiciar encuentros regulares con todo el personal de la institución, al igual que una agenda

planeada en la que el directivo muestre y explique a todos los actores sus proyectos” (p.79). Una buena relación en el trabajo viene de Vásquez (s.f.). “Cómo el directivo se socializa, cómo involucra a otros, cómo deja de ser una cabeza solitaria, y más bien se convierte en un gestor de alianzas, en un facilitador solidario para todos los miembros de su institución” (p.79). El director debe de ser un líder que promueva las relaciones saludables en la institución educativa para que todo el personal pueda estar en un buen ambiente laboral.

Otro aspecto por mencionar es la confianza y para ello Razeto (2017) señala que “la presencia de confianza en las relaciones interpersonales es ventajosa para las organizaciones escolares y que una de las fuerzas que la originan son los criterios de discernimiento que las personas utilizan para determinar cuán confiable es el otro” (p. 61). La confianza promueve el trabajo en equipo, fortalece las relaciones, ayuda a crear un ambiente de respeto y apoyo en la comunidad educativa. Ya que se han conocido estos dos aspectos para crear una buena relación en el trabajo, se pasará a conocer el concepto de lo que son las relaciones laborales.

Larrosa (2022) menciona que “se considera como relación laboral todas aquellas situaciones en las que una persona presta sus servicios de forma voluntaria a cambio de una retribución o salario”. Esta relación inicia con un contrato legal, donde muestra cuáles son sus compromisos y beneficios. En el caso de una institución educativa, describiría un horario de entrada y salida, el salario mensual y, por supuesto, las obligaciones que el docente tiene con el centro escolar. Las relaciones laborales sirven para garantizar y dejar muy claro el cumplimiento de cada apartado que se ha expuesto en el contrato, por eso es de suma importancia que se lea y, al haber comprendido y estado de acuerdo, pueda firmar voluntariamente. Todo ello es para que cada uno de los involucrados pueda estar seguros y consientes del trabajo en una institución educativa.

2.4. Marco Legal

En esta investigación, donde se estudiará el análisis de la comunicación organizacional y la interacción entre director-docente, es necesario recurrir a la fundamentación legal, la cual fortalecerá y dará soporte al tema. Por ello a continuación se muestran los artículos de la Constitución de la República de El Salvador.

- **Constitución de la República de El Salvador**

En primer lugar, está la libertad de expresión, este es un derecho a compartir con otros los pensamientos libremente todo y cuando tenga el control y no dañe a las personas que le rodean, y de ser así serán responsables por sus acciones; también el art. 6 toma en cuenta la libertad de prensa donde menciona que “no podrán ser objeto de estatización o nacionalización, ya sea por expropiación o cualquier otro procedimiento, las empresas que se dediquen a la comunicación escrita, radiada o televisada, y demás empresas de publicaciones. Esta prohibición es aplicable a las acciones o cuotas sociales de sus propietarios”. Todo esto con el fin de proteger este derecho que tiene todo ser humano y también para establecer límites que aseguren que no se abusará de este derecho.

Art. 6.- Toda persona puede expresar y difundir libremente sus pensamientos, siempre que no subvierta el orden público, ni lesione la moral, el honor, ni la vida privada de los demás. El ejercicio de este derecho no estará sujeto a previo examen, censura ni caución; pero los que, haciendo uso de él infrinjan las leyes, responderán por el delito que cometan.

En ningún caso podrá secuestrarse, como instrumentos de delito, la imprenta, sus accesorios o cualquier otro medio destinado a la difusión del pensamiento.

No podrán ser objeto de estatización o nacionalización, ya sea por expropiación o cualquier otro procedimiento, las empresas que se dediquen a la comunicación escrita, radiada o televisada, y demás empresas de publicaciones. Esta prohibición es aplicable a las acciones o cuotas sociales de sus propietarios.

- **Ley General de Educación**

Art. 3.- La Educación Nacional tiene los objetivos generales siguientes:

f) Propiciar las relaciones individuales y sociales en equitativo equilibrio entre los derechos y deberes humanos, cultivando las lealtades cívicas, es de la natural relación interfamiliar del ciudadano con la patria y de la persona humana con la cultura;

g) Mejorar la relación de la persona y su ambiente, utilizando formas y modalidades educativas que expliquen los procesos implícitos en esa relación, dentro de los cánones de la racionalidad y la conciencia; y

h) Cultivar relaciones que desarrollen sentimientos de solidaridad, justicia, ayuda mutua, libertad y paz, en el contexto del orden democrático que reconoce la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado.

Centros Oficiales de Educación.

Art. 75. - En todo centro oficial de educación, que funcione con una planta de personal docente de tres profesores en adelante, deberá organizarse un Consejo de Profesores, el cual responderá solidariamente del buen funcionamiento de dicha institución. El director presidirá dicho Consejo.

- **Ley de la Carrera Docente**

Art. 2.- La presente Ley tiene como finalidad garantizar que la docencia sea ejercida por educadores inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación, asegurándoles su estabilidad laboral, como medio para lograr una educación de calidad.

Art. 48.- El director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos.

Atribuciones del director.

Art. 36.- Son atribuciones y obligaciones del director de institución educativa, las siguientes:

w) Establecer y mantener buenas relaciones con los padres de familia, tutores o encargados con la finalidad de obtener información que favorezca la adaptación de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez compartir la responsabilidad en la educación de estos.

j) Mantener la armonía entre sus compañeros y buenas relaciones con el alumnado y los padres de familia

- **Ley Crecer Juntos**

Artículo 54. Responsabilidad del Estado en materia de educación.

f) Fomentar el conocimiento y respeto del idioma castellano, lengua de señas, lenguas de pueblos indígenas, identidad cultural y de otras manifestaciones culturales.

k) Propiciar la comunicación y las relaciones sociales a través de cualquier medio entre las autoridades educativas y los padres, madres, representantes o responsables de niñas, niños y adolescentes.

Artículo 99. Derecho a la libertad de expresión.

Las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a expresarse libremente, en forma individual o colectiva de acuerdo con su desarrollo evolutivo, a buscar, recibir y difundir información e ideas de todo tipo, de forma oral, escrita, en forma artística, simbólica o por cualquier otro medio que elijan; sin más limitantes que las prescritas por la Ley que sean necesarias para proteger la seguridad, la salud pública y los derechos fundamentales de los demás.

Artículo 100. Derecho a opinar y ser escuchado

Las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a expresar su opinión y a ser escuchados en cuanto al ejercicio de los principios, garantías y facultades establecidos en la presente Ley.

Artículo 101. Derecho de acceso a la información

Los medios de comunicación públicos y privados, proveedores de servicios de información y telecomunicaciones, personas naturales o jurídicas generadoras, distribuidoras y difusoras de todo tipo de contenido deberán establecer perfiles de usuarios con base en rangos de edad y contenido (p.91).

Artículo 102. Protección frente a información nociva o inadecuada

Para la protección de niñas, niños y adolescentes, se prohíbe:

a) Difundir o facilitar el acceso a espectáculos públicos, publicaciones, videos, grabaciones, programas televisivos, radiales y a cualquier otro medio de comunicación que contenga mensajes inadecuados o nocivos para su desarrollo y formación (p.92).

Artículo 104. Obligación de los medios de comunicación

Los medios de comunicación tales como la televisión, radio, prensa y medios electrónicos o digitales, en coordinación con el ente rector en materia de protección de niñez y adolescencia, deberán promover la cultura de paz, educación, cultura, ciencia, arte, recreación, deporte u otras necesidades informativas, mediante programas o mensajes acordes con su desarrollo evolutivo. En los casos de los medios televisivos, su difusión deberá incluir la traducción simultánea en lengua de señas (p.93).

- **Carta Universal de los Derechos Humanos**

Artículo 19.

Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión.

Artículo 20. Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas.

Todos estos artículos, extraídos de las diferentes leyes, se hacen necesarios para poder realizar el Análisis de la Comunicación organizacional y su importancia en la interacción director- docentes del Complejo Educativo República de China del municipio de Caluco, departamento de Sonsonate.

Capítulo 3. Metodología

En este capítulo se detalla el método de investigación utilizado, identificando el enfoque, las técnicas y las herramientas que sirven de guías en el estudio, para garantizar que los resultados son válidos, fiables y que responden a los objetivos planteados.

3.1. Enfoque Metodológico

En esta investigación denominada análisis de la Comunicación Organizacional y la Importancia en la interacción director docente, en el Complejo Educativo República de China, se utilizó el Enfoque Mixto Concurrente, porque “ofrece la ventaja de lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno que se estudia” (Hernández et al 2014, p.); así mismo, es concurrente, porque según Hernández et al (2014), “se aplican ambos métodos de manera simultánea, los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan y analizan más o menos en el mismo tiempo” (p.546). Por ello, se utilizó este enfoque mixto, que es una combinación del enfoque cualitativo junto al enfoque cuantitativo, ya que el primero, posee carácter exploratorio y da lugar al análisis profundo y reflexivo y al mismo tiempo permite cualificar las variables a través de sus categorías; y en el enfoque cuantitativo, permite medir los indicadores de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de la realidad a estudiar.

Tal como señala Hernández et al (2014) la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratar de minimizar sus debilidades potenciales.

En esta dirección, con este enfoque, se analizó, interpretó y se determinó la información obtenida a cerca del análisis de la comunicación organizacional y la importancia de la interacción director-docente en el Complejo Educativo República de China.

Asimismo, al plantearse el problema de investigación, se pretende explorar las deficiencias en el conocimiento de los modelos y tipos de comunicación, definiendo el contexto inicial del problema, pero sin saber hasta dónde se debe finalizar.

Por lo tanto, este es un estudio cuali-cuantitativo en el cual se generó la recolección de datos que fueron posteriormente interpretados a fin de afinar las preguntas de investigación en el proceso de análisis e interpretación. Además, una de las motivaciones para realizar esta investigación fue comprender el fenómeno y explorarlo para lograr describir las cualidades y manifestaciones (perspectivas) de los participantes incluidos en la investigación. Por lo que es del interés del investigador probar estadísticamente hipótesis o resultados. Además de definir conceptos potenciales a considerar para futuras investigaciones debido a que el tema investigado ha sido escasamente explorado.

3.2. Técnicas de Investigación

Para Hernández et al. (2014), las técnicas son los diversos procedimientos, que pueden cambiar en el transcurso del estudio: observaciones, entrevistas, grupos focales, análisis de documentos, registros, y otros. Las técnicas son las herramientas y procedimientos que se utilizaron para obtener, recopilar, observar, analizar los datos e información necesaria para garantizar que la investigación se lleve a cabo, y presentar los datos de la información que se ha encontrado.

En este sentido, se aplicaron tres técnicas específicas que son: la observación participante, la encuesta y grupos focales. Estas sirvieron para identificar, obtener, recopilar, observar, analizar y determinar los datos e información necesaria para garantizar que la investigación se lleve a cabo, y así, presentar los hallazgos de la información.

3.2.1. Técnica para Selección de la Literatura

Para realizar una búsqueda de información confiable y bibliografía relevante que sustente el objeto de estudio de la presente investigación es necesario elaborar un instrumento denominado ficha de clasificación de literatura, a manera de lograr seleccionar y clasificar la literatura enmarcando la problemática a investigar.

Tabla 6

Ficha de Clasificación de Literatura

Criterios para identificación de la fuente	Fuentes			
	Autores	Temáticas de estudio	Año de estudio	Tipo de literatura
Criterios de inclusión	Se consultarán autores:	Las temáticas relevantes para enmarcar la presente investigación son:		-Casos de estudio
		- Historia de la comunicación.	Dependiendo a su relevancia y al valor de su aporte.	-Tesis de postgrado en educación
		- evolución de los modelos de comunicación.		-Tesis de doctorados en comunicación
		- Políticas públicas de la comunicación.	-Estudios que anteceden a la	
		- estilos de comunicación institucional.	temática a partir de 2005	-Literatura en físico y literatura digital
		- nuevos modelos de comunicación.	-Literatura que ayude a sustentar el conocimiento sobre el tema de estudio a partir de 2014.	relevante al tema de investigación del presente estudio: libros, revistas educativas, entrevistas, artículos académicos, etc.
		- Herramientas modernas de comunicación.		
		- modelos de educación		
		-proyectos educativos de pedagogos.		
		- comunicación organizacional.		

		- modelos de la comunicación organizacional.		
		-tipos de comunicación.		
		- La comunicación organizacional.		
		Uso de la tecnología en la comunicación.		
		- La Neurociencia		
		- El clima organizacional		
		- liderazgo directivo		
		- Liderazgo docente.		
		- Relaciones laborales.		
				-Tesis no aprobadas o en proceso de aprobación
	-Literatura sin la debida identificación del autor o autores, año de publicación u otra información necesaria para citar y establecer la referencia de esta.	-Leyes no vigentes -Artículos derogados -Metodologías, técnicas o instrumentos de investigación no aplicables a este estudio.	Literatura publicada antes de 1980	-Información no fiable o que no cuente con las referencias bibliográficas que la respalden.
	Sitios web: - Repositorio UPED - Redalyc - Dialnet - Google Académico - Enciclopedia Humanidades	-Sitios web oficiales -MINEDUCYT -UNESCO - UNICEF -Alto Comisionado para los Derechos Humanos (OHCHR) - MINED	-Reformas educativas a partir de 1948 -Reforma y plan educativo vigente	-Sitios web de instituciones educativas - Repositorios universitarios

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Técnica para Determinar el Grupo de Participantes

- **Muestreo del Enfoque Cualitativo**

El estudio de casos en una investigación cualitativa permite que el investigador aborde un problema por medio de uno o múltiples casos de la vida real para comprenderlo de forma extensiva e intensiva a través de datos detallados y en profundidad provenientes de múltiples fuentes (Creswell, 2014). Es por ello, que posee características útiles para la presente investigación como lo son: un enfoque contextualizado, la exploración de múltiples perspectivas, un análisis detallado y el uso de múltiples fuentes de datos.

Para propósitos de esta investigación, se utilizó la técnica llamada Grupo Focal, para recopilar información de un grupo de participantes. Según Arias (2021), esta técnica “se basa en enfocar un objeto e investigarlo; se realiza con un grupo de personas interaccionando y compartiendo ideas sobre el producto a evaluar” (p.108). Por ello, se recomienda que haya un moderador, en este caso la investigadora, que conozca sobre el tema y que plantee las preguntas para llevar un orden y así, poder recopilar información muy valiosa para la investigación.

Así mismo, se recomienda que los grupos no sean mayores a diez personas, por eso, se seleccionaron a 18 sujetos en total. El primer Grupo Focal se conformó de tres directivos (director y 2 subdirectores); segundo Grupo Focal se integró por cinco docentes; tercer Grupo Focal, se seleccionaron a cinco estudiantes y el cuarto Grupo Focal lo integraron cinco padres de familia o responsables de los estudiantes del Complejo Educativo República de China. Estos sujetos fueron fundamentales para comprender la influencia de la comunicación organizacional en la interacción director-docente y, en consecuencia, en el desempeño académico del alumnado.

La muestra de 18 sujetos para aplicar la técnica del Grupo Focal se distribuye de la siguiente manera:

3 directivos: Se incluyeron directivos que ocupan cargos de liderazgo en la institución, como el director y subdirectores, que cumplan con los siguientes criterios de selección:

- Cargos directivos: cargos en la institución, como el director, subdirectores, coordinadores o jefes de departamento.
- Experiencia en gestión educativa: al menos 5 años de experiencia en un cargo de gestión.
- Disponibilidad y participación: dispuestos a participar en la investigación y dedicar tiempo para la entrevista del grupo focal y colaboración activa.

5 docentes: Se seleccionaron docentes de diferentes áreas de educación básica y media dentro del Complejo Educativo República de China, que cumplan con los siguientes criterios de selección:

- Experiencia docente: 3 años de experiencia docente en el Complejo Educativo.
- Áreas y niveles educativos: docentes de diversas áreas disciplinarias, para obtener una visión amplia de las prácticas de gestión de calidad en diferentes contextos.
- Compromiso y disposición: interés y disposición para participar en la investigación, ya que su colaboración activa es fundamental para obtener datos relevantes.

5 estudiantes: Se seleccionaron estudiantes de educación Básica y media, de diferentes grados y géneros, para obtener una muestra representativa que cumplan con los siguientes criterios de selección:

- Grados y niveles educativos: muestra representativa de estudiantes de educación básica y media, abarcando diferentes grados y niveles educativos dentro de la institución.

- Género y diversidad: diversidad de género y características demográficas de los estudiantes para obtener una muestra representativa.
- Rendimiento académico: diferentes niveles de rendimiento académico para explorar la relación entre la comunicación y el desempeño académico en diferentes perfiles de estudiantes.
- Tiempo en la institución: un tiempo mínimo de 3 años de estudio dentro de la institución.

5 padres de familia o responsables de estudiantes: Se seleccionaron a padres de familia o responsables de estudiantes de educación básica y media, de diferentes grados y géneros, para obtener una muestra representativa que cumplan con los siguientes criterios de selección:

- Grados y niveles educativos: muestra representativa de padres de familia o responsables de estudiantes de educación Básica y media, abarcando diferentes grados y niveles educativos dentro de la institución.
- Género y diversidad: diversidad de género y características demográficas de los padres de familia o responsables de los estudiantes para obtener una muestra representativa.
- Tiempo en la institución: padres de familia o responsables de estudiantes con un tiempo mínimo de 3 años de pertenecer a la institución.

La selección de los informantes en este enfoque cualitativo se realizó por medio del muestreo intencional. Según Arias (2021), este muestreo “se caracteriza por seguir los criterios personales del investigador” (p.117). Es decir, implica identificar a los individuos o grupos que cumplan con ciertos criterios y características relevantes para el estudio y que estén fácilmente disponibles para la investigación.

Tabla 7*Identificación de Muestra Cualitativa*

TIPO DE MUESTREO	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	DIRECTOR Y SUBDIRECTORES	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	TOTAL
Muestreo Intencional	Técnica del Grupo Focal	3	5	5	5	18

Fuente: Elaboración propia.

- **Muestreo del enfoque cuantitativo**

La población de la investigación cuantitativa: es el conjunto de sujetos a investigar, que tienen características que se especifican en el planteamiento del problema, y que se verificó con el trabajo de campo, por medio del proceso de recopilación de datos. La población se identifica con la letra N. En este sentido, como población se tiene un total de 1,359 sujetos, conformados de la siguiente manera:

Tabla 8*Identificación de Informantes del Muestreo Cuantitativo*

INSTITUCIÓN	DIRECTOR Y SUBDIRECTORES	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	TOTAL
Complejo Escolar República de China	3	26	769	560	1358
SUBTOTAL	3	26	769	560	
				TOTAL	1,358

Fuente: Elaboración propia

De los 1,358 sujetos, que conforman la población, se calculó la muestra, que se identifica con la letra “n”, por medio de la formula:

Figura 3*Fórmula para calcular la muestra*

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N - 1 * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Fuente: elaboración propia

Donde:

n=	Muestra a determinar
z=	Valor crítico del nivel de confianza
p=	Probabilidad de éxito
q=	Probabilidad de fracaso
N=	Población
E=	Error de estimación

Fuente: elaboración propia.

- **Muestra:** Como la muestra es un subconjunto de la población, siguiendo el proceso, se asignan valores:

n=	Muestra
z=	1.96
p=	0.5
q=	0.5
N=	1,358
E=	0.05

Sustituyendo para encontrar la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * (1,359)}{(1,359 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{13.051836}{4.5579} = 299.67$$

Aproximando: $n = 300$ sujetos

El total de la muestra será de 300 sujetos. Una vez calculada la muestra, se procede al proceso de recopilación de datos, por medio de las Escalas de Likert, distribuida de la siguiente manera.

Tabla 9

Identificación de Muestra Cuantitativa

TIPO DE MUESTREO	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	DIRECTOR Y SUBDIRECTORES	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	TOTAL
Muestreo probabilístico	Escala de Rensis Likert	3	26	250	21	300

Fuente: Elaboración propia.

Los instrumentos de recolección de datos se aplicaron utilizando el muestreo probabilístico, ya que permite determinar el error posible de la muestra y es aquel en que la probabilidad de que cada uno de los elementos de la población esté incluido en la muestra, es la misma para todos; además, es estratificado porque tomó en cuenta cuatro segmentos: Directivos, docentes, padres de familia y estudiantes de educación básica y educación media. En este sentido, dichos instrumentos se distribuyeron de la siguiente manera:

- Directivos: 3 instrumentos
- Docentes: 26 instrumentos
- Estudiantes: 250 instrumentos.
- Padres de familia: 21 instrumentos

3.2.3. Técnica para Recolección de la Información

En concordancia con el planteamiento del presente estudio y su posicionamiento metodológico, se seleccionaron tres técnicas para la recolección de datos. En este apartado interesa describir y justificar cada una de ellas.

1. Observación participante: Es una técnica de investigación cualitativa que consiste en la recolección de información a través de la observación atenta del fenómeno de estudio, a manera de tomar anotaciones y registrarlas para su análisis posterior. En esta metodología el investigador se sumerge en las actividades cotidianas de los participantes con el objetivo de registrar la conducta en el mayor número de escenarios posibles. Para los fines de la presente investigación es indispensable contar con un tipo de observación y en este caso se seleccionó la observación participante debido a la facilidad que brinda para la recolección de datos en el tiempo disponible para la realización de este estudio, además de complementar la información que se recolectó a través del Grupo Focal y la encuesta.

2. Guía de preguntas del Grupo Focal. Esta técnica es para poder recoger información de las experiencias de los participantes en la investigación. Por lo tanto, se elaboró una guía de grupos focales que contienen preguntas abiertas, para que puedan dar respuesta al fenómeno en estudio.

3. Encuesta. Se hizo uso de la Escala de Rensis Likert; construida para tal fin y que se puede describir de la siguiente forma:

- Encabezado, donde se encuentra el logo y el nombre de la Universidad Pedagógica
- Indicaciones, en este apartado se dieron las instrucciones de cómo contestar a cada proposición presentada.

- Agradecimientos anticipados: Se le dio las gracias al encuestado de manera anticipada por su colaboración, al contestar cada instrumento.
- Nomenclatura: En este apartado se establecen las alternativas de respuesta que seleccionaron los encuestados, Siempre, casi Siempre, Indiferente, Nunca y Casi Nunca.
- Propositiones: Aquí se dio una serie de veinticinco proposiciones, donde cada participante del estudio marcó aquellas que más se acercaron a su realidad.

3.2.4 Técnica de Análisis de Datos

3.2.4.1. Análisis cualitativo. Para el análisis cualitativo de los datos, en el caso de esta investigación cuali-cuantitativa, la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo. Aun cuando los datos son muy variados, estos se clasifican generalmente en dos tipos: las observaciones del investigador y las narraciones de los participantes. La interacción entre la recolección y el análisis permite mayor flexibilidad en la valoración de los datos y adaptabilidad cuando se elaboran las conclusiones (Coleman y Unrau, 2005). El investigador analizará y deducirá las similitudes y diferencias con otros datos (Rihoux, 2006, citado en Hernández, 2014, p. 419).

Los segmentos de datos o unidades que son directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, fueron organizados en un sistema de categorías, se transcribieron detalladamente las respuestas obtenidas en el Grupo Focal y se ordenaron por cada categoría en un cuadro de análisis, para realizar la codificación de las mismas.

3.2.4.2. Análisis Cuantitativo. Para el análisis de los datos cuantitativos se utilizó la estadística descriptiva que señala Hernández et al., (2014), que describe los datos y posteriormente efectúa los análisis estadísticos a través de Chi Cuadrado calculado, X^2 , para relacionar los criterios, específicamente utilizando la distribución de frecuencia y dato porcentual

por grupo de participantes. En esta investigación, el análisis se hizo con estadística descriptiva básica, que consiste en la construcción de tablas de frecuencias y la elaboración de gráficas utilizando porcentajes.

Para la comprobación de las hipótesis planteadas en este estudio se utilizó el método estadístico de chi-cuadrado calculado, utilizando una fórmula estadística, con el fin de verificar si la relación de las variables es significativa; dicha fórmula es:

$$X^2_{calc.} = \sum \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$$

Esta fórmula se lee: Chi cuadrado calculado es igual a la diferencia de la sumatoria de la frecuencia observada menos la frecuencia esperada, elevada al cuadrado y dividida entre la frecuencia esperada.

Para la comprobación de las hipótesis se utilizaron tres niveles de instrucción: Alto, medio y bajo; utilizando los hallazgos generados en la Escala de Likert, de la encuesta que se realizó; para luego comparar el valor de chi cuadrado calculado, con el valor del chi cuadrado de la tabla logarítmica y determinar si se aprueban o se desaprueban dichas hipótesis.

Para el análisis de este enfoque cuantitativo se utilizó la herramienta de Microsoft Excel, donde se organizaron los resultados en cuadros de doble entrada y gráficas para una mejor comprensión de los hallazgos.

3.2.4.3. Triangulación de Datos. Para el análisis de datos mixtos, se utilizará el diseño de triangulación concurrente. De esa manera, se realizará una validación cruzada entre datos cualitativos y cuantitativos, de los cuales ya se deben de haber recolectado con anterioridad y

analizado de forma paralela, luego se unirán y entonces se obtendrá la interpretación de los hallazgos de ambos enfoques.

En esta técnica de la triangulación, según Hernández (2014), “se incluyen los resultados estadísticos de cada variable o hipótesis cuantitativa, seguidos por categorías y segmentos (citas) cualitativos, así como teoría fundamentada que confirme o no los descubrimientos cuantitativos” (p.557). Todo ello, para obtener una información más amplia del fenómeno estudiado. Por lo que en este estudio de Análisis de la Comunicación Organizacional y la Importancia de la interacción director-docente se procedió a agrupar los hallazgos comunes, es decir, las respuestas que coinciden o están en la misma sintonía, por ejemplo, participantes 1 y 2; participantes 3 y 4; y participante 5, al momento de aplicar la técnica de la triangulación. Así mismo, se considerarán algunos criterios al momento de analizar los hallazgos:

En primer lugar, se considerará el criterio de Credibilidad, también conocido como “máxima validez” (Saumure y Given, 2008). Este se refiere a la capacidad del investigador para captar el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes, especialmente en relación con el planteamiento del problema. Mertens (2010) lo define como la correspondencia entre la percepción del participante sobre los conceptos relacionados con el planteamiento y la forma en que el investigador representa los puntos de vista del participante. Para evitar la influencia personal en la interpretación de los datos en este estudio, se han tomado en cuenta las siguientes medidas:

- Evitar la influencia de creencias y opiniones que puedan afectar la claridad en la interpretación de los datos.
- Otorgar la debida importancia a todos los datos recopilados.
- Buscar evidencia tanto positiva como negativa de manera equitativa.

En segundo lugar, se consideró el criterio de la auditabilidad, que hace referencia al registro de evidencias y documentación que respaldan el proceso del estudio (Guba y Lincoln, 1985). Esto adquiere especial importancia en estudios cualitativos debido a la densidad de la información que se recopila. En esta investigación, desde una etapa temprana registrará la información de forma sistemática a través de grabaciones, fichas y resúmenes.

En tercer lugar, el criterio de la transferencia o aplicabilidad de los resultados que se destaca como un criterio relevante. Esto implica la posibilidad de extender los resultados del estudio a otras poblaciones. Guba y Lincoln (1985) señalan que el propósito es evaluar cuán ajustables son los resultados a otro contexto. En esta investigación, se proporcionará una descripción detallada del contexto en el que se obtengan los resultados, permitiendo a los lectores del informe del estudio determinar si los hallazgos pueden ser aplicables a otros grupos.

Capítulo 4. Análisis y Discusión de Resultados

En este capítulo se presentan los hallazgos de la investigación: Análisis de la Comunicación Organizacional y la importancia de la Interacción entre los Directivos y los Docentes del Complejo Educativo República de China; donde se aplicaron cuatro instrumentos, uno a cada segmento: directores, docentes, estudiantes, padres o responsables de los estudiantes en el Complejo Educativo República de China, en el distrito de Caluco, municipio de Sonsonate Este, departamento de Sonsonate.

En este sentido, se efectuó la recolección y validación de los datos sin ninguna dificultad, debido a que las personas seleccionadas en la muestra facilitaron la información pertinente a este estudio; donde el objetivo principal es conocer los modelos de comunicación que los directivos emplean en la institución, de esa manera, compararlo con las respuestas emitidas por los docentes ; ya que son ellos los responsables de que exista un buen ambiente laboral, así mismo, conocer el punto de vista de los estudiantes y padres de familia sobre la comunicación que se brinda en el Complejo. Es por ello, que se ha realizado un análisis exhaustivo para comprender la opinión de los participantes e identificar puntos de mejora, para que en la institución se pueda mejorar el ambiente laboral; de tal forma que sea agradable y adecuado para el aprendizaje de los estudiantes.

En este sentido, se harán dos tipos de análisis, uno cualitativo y otro cuantitativo; sin embargo, hay que aclarar que van a estar en constante comparación entre los dos tipos de datos, es decir aplicando un enfoque mixto.

4.1. Análisis y Discusión de Resultados. Enfoque Cualitativo

Tabla 10

Análisis del Grupo Focal de los Directivos

Grupo focal de directivos (director, subdirector matutino, subdirector vespertino) Complejo Educativo República de China Fecha: 25 de junio 2024			
Modelos de comunicación			
Pregunta	Participante 1	Participante 2	Participante 3
1. ¿Cómo describiría el uso de los modelos de comunicación en el Complejo Educativo?	“Se describiría de la siguiente manera: se envía el mensaje para que lo puedan recibir la persona o las personas o el grupo de personas al que va dirigido en este caso sería los docentes, los padres de familia, al consejo directivo escolar al CDE y también dirigida a la población estudiantil; hay momentos en los cuales se utiliza el lineal y el modelo transaccional porque hay una interacción entre las partes para poder enviar el mensaje que se quiera transmitir a los receptores a los cuales va a ir”.	“Se usa el lenguaje lineal donde hay interacción también con los compañeros docentes en cuanto a la información que llega a los diferentes compañeros maestros, pero también hay una interacción de repente cuando hay una comunicación lineal con los compañeros, se emite el mensaje llega al receptor, pero también el receptor también tiene la oportunidad de decodificar y luego emitir otro mensaje, como respuesta”.	“En mi caso diría que es interactivo, porque no siempre se recibe la respuesta de manera inmediata”
Análisis e interpretación	A partir de las respuestas de los directivos, se detecta que el proceso de comunicación dentro de la institución involucra diferentes modelos de comunicación, donde, el que más se utiliza es el modelo lineal, en el cual envían mensajes de texto al personal docente o a toda la comunidad educativa sin esperar una respuesta; así mismo, los subdirectores mencionan que hacen uso del modelo transaccional, cuando envían un mensaje a los compañeros docentes y esperan que lo decodifiquen y envíen su respuesta; de igual forma, el modelo interactivo, es otro de los modelos mencionados ya que, no siempre reciben una respuesta inmediata, pues todo depende de la disposición que el receptor tenga; y es ahí, donde la comunicación puede verse afectada cuando		

	al emisor le urge una respuesta y no es recibida a tiempo. Por ello, se infiere, que la comunicación en el Complejo Educativo República de China, la mayoría de las ocasiones se va adaptando al contexto de cada situación, y que, existe la posibilidad de generar descontentos entre los directivos y docentes cuando no hay una respuesta inmediata por parte del receptor.		
Tipos de comunicación			
Pregunta	Participante 1	Participante 2	Participante 3
2. ¿Qué estrategias considera más efectivas para promover una comunicación activa entre los directivos y los docentes?	“Utilizamos mucho las llamadas por medio de WhatsApp o inclusive las convocatorias a través de un escrito para que haya una comunicación más activa, más interactiva entre los directivos y los docentes. La estrategia que se utiliza es la tecnología, a través de las redes sociales, el WhatsApp, los mensajes por escrito que se hacen en la parte directiva”.	“Las estrategias efectivas son las redes sociales, especialmente el WhatsApp, donde hay una mayor facilidad para poder comunicarse. También otra estrategia es la comunicación verbal, que de repente nos encontramos en los pasillos y damos alguna información, tal vez no formal, pero después la formalizamos cuando la hacemos por medio de una comunicación escrita. Las redes sociales, comunicación verbal y también comunicación escrita a través de actas”.	“Anteriormente decía que era escrita, que era la que más se utilizaba y era funcional. Actualmente se utiliza mucho el WhatsApp”.
Análisis e interpretación	Las respuestas de los directivos demuestran que hacen uso de las nuevas tecnologías como estrategia que les facilita la comunicación en la institución, por ello, hacen uso de las redes sociales como WhatsApp para mantener una conversación fluida e instantánea por medio de las llamadas telefónicas, aunque ya se sabe que estas herramientas también pueden prestarse para malinterpretar alguna información si se utiliza solo para mensajes o audios; caso contrario, ocurre son las convocatorias o información por escrito de manera formal, que se establecen en ciertas ocasiones, así mismo, mencionan que se hace uso de la estrategia de comunicación informal que se da en los pasillos de dicha institución y que les parece que es efectiva para mantener una buena comunicación entre los directivos y docentes. Por lo que se puede asegurar que la comunicación es accesible y que poco a poco se van adaptando a los nuevos cambios; pues, según los investigados, le están sacando provecho a las nuevas tecnologías.		

Tipos de comunicación			
Pregunta	Participantes 1	Participante 2	Participante 3
3. ¿En qué forma los tipos de comunicación verbal y no verbal contribuyen al fortalecimiento de las relaciones entre directivos y docentes?	“Yo creo que es muy importante mantener esa comunicación. El teléfono celular, era algo extraordinario ver que la comunicación era tan rápida que uno podía hablar con alguien como que estuviera cerca, aunque no estuviera de frente a la persona con la cual estaba hablando. Y eso hacía que esa comunicación se mantuviera más estrecha, aunque la persona esté lejos. Algunas veces se nos llama a una comunicación a través de un mensaje de WhatsApp. Para que la comunicación verbal sea más... lo hacemos así de frente”.	“De una manera competitiva, ya que fortalece la armonía, los maestros también sirven para solventar dudas que se pueden generar en una comunicación, malentendidos, rumores, comunicación efectiva. Yo creo que contribuyen de gran manera en este sentido”.	“Sí, las dos son válidas y utilizadas en cualquier espacio, y todos hacemos uso de ellas, diría que, en la parte verbal, la comunicación es más clara, y se pueden utilizar audios para las personas que a veces no comprenden las cosas, tal vez la toman más rápido. Y en la forma verbal, que es la forma escrita, cada espacio requiere una evidencia de la idea para interpretar lo que se quiere”.
Análisis	Para los directivos, la comunicación verbal y la no verbal contribuyen en el fortalecimiento de las relaciones con sus compañeros de trabajo, ya que, por medio de estas, se pueden solventar dudas y fortalecer las relaciones. El director hace mención que por medio de las llamadas telefónicas se facilita la interacción con los docentes, aunque estén alejados, pues facilita la comunicación de manera instantánea, por otra parte, menciona que una conversación frente a frente es mucho mejor. También, es de señalar que, por medio de la comunicación oral, las personas pueden comprender mejor lo que se quiere decir pues es más clara, mientras que, en la escrita, muchas veces está cargada de ambigüedades y se puede malinterpretar. Por lo tanto, se infiere que, para los directivos, la comunicación verbal es mucho mejor que la comunicación no verbal, aunque ambas contribuyen al fortalecimiento de las relaciones entre directivos y docentes, una por ser más clara y la otra por dejar evidencia del mensaje.		

Uso de la tecnología			
Pregunta	Participantes 1	Participante 2	Participante 3
4. ¿Qué opina sobre el uso de las herramientas de comunicación utilizadas en el complejo educativo?	“Esa estrategia de usar los medios de comunicación a través del WhatsApp, yo creo que es una herramienta muy eficaz para mantener una comunicación más eficiente”.	“facilita la comunicación, nos permite dar información y también poder hacer conversación de forma oportuna”.	“Diría que sí facilitan bastante, pero también se saturan a veces de información o de otras cosas que al final perdemos el hilo de lo que queríamos leer o quizás lo pasamos desapercibido. ciertamente a veces es un distractor poner otras cosas y también da el espacio para que otras personas digan que no tenían saldo, que no tenían tiempo, que no tenían teléfono. Entonces, al final no se recibe en su totalidad la información”.
Análisis	Entre las opiniones dadas por los participantes, se puede evidenciar que coinciden en que es bueno usar herramientas tecnológicas, como WhatsApp, porque es muy eficaz y facilita la comunicación pero, también reconocen ciertas limitaciones que dan lugar a que el mensaje no sea recibido por los demás docentes o directivos en el momento oportuno; igualmente, algunos mensajes pueden incluir temas no relacionados con el trabajo y puede ser un distractor, donde los receptores pueden perderse del comunicado o cambio de planes e indicaciones, dando lugar a generar dudas, molestias y hasta cierto punto descontentos con el emisor, por no haber comunicado de una manera en que todos confirmen que han recibido dicho mensaje. Por lo que se evidencia que, aunque el uso de las herramientas utilizadas en la institución es bueno, también puede tener ciertos desafíos que se pueden solventar estableciendo indicaciones claras para que la comunicación sea estrictamente laboral.		
La neurociencia			
Pregunta	Participantes 1	Participante 2	Participante 3
5. ¿Por qué considera importante conocer de la neurociencia al momento de crear mensajes dirigidos a los docentes del	“Algunas veces uno cree que el mensaje que ha transmitido es el correcto y que puede descifrar la persona que lo recibe de una manera clara. Porque algunas veces con una palabra mal	“Tiene que ver bastante con las emociones o el estado de ánimo, de repente no sabemos cómo andamos, somos seres humanos, amanecemos de mal humor y eso el también a la hora de expresar una información	“Lo importante de conocer la neurociencia sería el tener un pensamiento abierto para resolver problemas y tal vez crear otras formas de pensamiento positivo o conductas favorables para todos.

Complejo Educativo?	puesta en el momento del mensaje, hace que no se pueda interpretar correctamente. y dónde viene la parte esa del estrés, de no sentirse cómodo al interpretar el mensaje, que algunas veces la persona que lo recibe, y la forma como se hace también, hace que la parte neurológica del maestro o del padre de familia o del estudiante pueda saber comprender el mensaje”.	se puede malinterpretar. Por eso es importante conocer la neurociencia y también conocerse uno mismo. De la manera en que nos podemos conocer, vamos a poder comprender a las demás personas”.	Si se considera importante, es bastante amplio y podemos acomodarlo como creamos, pero siempre va a haber un objetivo para que este exista y se practique”.
Análisis	Los participantes consideran que es importante conocer mucho de la Neurociencia, relacionada con la comunicación, para que los mensajes que se envíen no sean mal interpretados, pues el director menciona que una palabra mal escrita o sin la debida Sintaxis puede ocasionar estrés en el receptor, y no sentirse bien al momento de leer la indicación. Igualmente, el estrés y los estados de humor son otros puntos que consideran que pueden llegar a perjudicar la comprensión de los mensajes y que por eso es bueno conocer de la Neurociencia, para tener un pensamiento positivo con las demás personas y poder resolver problemáticas que se puedan presentar. Por lo tanto, se puede asegurar que los directivos reconocen que la comunicación no solo depende de los medios de comunicación, sino también, de la sensibilidad y el impacto que puede llegar a tener en los receptores.		
Clima organizacional			
Pregunta	Participantes 1	Participante 2	Participante 3
6. ¿Cómo describiría el clima organizacional en esta institución educativa?	“Siempre se hace con el fin de pensar en que lo que se va a hacer o lo que se está haciendo, lo que se pretende realizar es para beneficio de la institución. el clima con el que se hace siempre ha sido pensado en ese fin, de que sea de mucho beneficio para la	“Yo creo que el clima es muy bueno también”.	“Yo diría que falta de comunicación administrativa, siempre lo he dicho”.

	institución educativa. Somos los tres pilares de una institución y si uno de esos pilares falla en la organización de lo que se pretende hacer, creo que no pretende que se lleve un buen clima. En la parte educativa es una institución dinámica y de repente vienen proyectos que a veces no quisiéramos tomarlo, pero si es la parte que pretende y que la organización mejore, para poder seguir avanzando en la parte de que haya una mayor interactividad con todos los actores de la institución”.		
Análisis	El clima laboral es descrito, por los participantes, como bueno. El director describe a la institución como dinámica y que tiene un fuerte compromiso con la institución para que esta mejore y prospere. También, hace ver que los tres directivos son parte fundamental para el desarrollo de la institución y de ahí depende el clima organizacional que se pueda generar. Uno de los directivos menciona que la falta de comunicación administrativa influye en el clima organizacional, y ese es un punto muy importante para que como directivos puedan lograr comprenderse y tomar decisiones en conjunto que ayuden al fortalecimiento de la educación en dicha institución; Con lo observado y lo dicho por los directivos se infiere que la comunicación administrativa se debe fortalecer para que mejorar el clima organizacional en el Complejo Educativo.		
Clima organizacional			
Pregunta	Participantes 1	Participante 2	Participante 3
7. ¿Por qué cree que es importante implementar convivios que involucren a la comunidad educativa?	“Cuando se realizan actividades donde se comparten los tres actores, hay un mayor acercamiento. Entonces es importante porque hay un mayor acercamiento entre los tres actores”.	“Me parece que es importante porque esto fortalece las relaciones entre maestros, alumnos y también padres de familia”.	“La comunidad se siente parte de, no solo en el aspecto académico, sino que en la parte de la recreación también se sienten muy bien atendidos y saludables”.

Análisis	Las respuestas de los directivos coinciden en que es de gran importancia implementar convivios de parte de la institución, ya que ayudan al acercamiento de toda la comunidad educativa y mejora las relaciones entre los padres con los estudiantes, al mismo tiempo, los padres de familia se sienten parte de la institución, ya que son tomados en cuenta en estas actividades de recreación y no solo ellos, sino que también los estudiantes, al participar, recargan energías para luego continuar con ánimo sus estudios, por ello califican como importantes los convivios entre los miembros de la comunidad educativa.		
Liderazgo Directivo			
Pregunta	Participantes 1	Participante 2	Participante 3
8. ¿Cómo se resuelven los conflictos entre el equipo docente de esta institución?	“Siempre he tratado la manera de hacerlo así de frente. Hablando con la persona, o algunas personas involucradas en alguna situación, yo no diría conflictiva, sino que, en una situación, digamos, de algún malentendido o mala interpretación de algo que esté pasando”.	“Conflictos hasta este momento no hemos encontrado. Sí, dice don Roberto, y comparto lo que dice. Hay de repente malentendidos que se resuelven a través del diálogo, la plática, frente a frente”.	“A través de escuchar ambas versiones o ambos puntos de vista, si se dieran, pero no se ha llegado a un punto tan conflictivo”.
Análisis	Según las respuestas, los directivos hacen mención que no ha habido un conflicto como tal, solo algunos malentendidos, los cuales resuelven por medio del diálogo, escuchando las versiones de los involucrados y hablando frente a frente para que puedan llegar a acuerdos. Por ello, se infiere que los malentendidos pueden venir de la incomprensión de la comunicación entre compañeros de trabajo, la cual puede generar situaciones incómodas que pueden provocar descontentos, si no se toman las medidas para evitar conflictos.		
Liderazgo Docente			
Pregunta	Participantes 1	Participante 2	Participante 3
9. ¿Cómo reconoce el liderazgo en los docentes?	“Cada docente presenta sus propias cualidades que son inherentes en él. Y cuando se hacen organizaciones, se hacen cualificaciones de alguna actividad, salen a flote todas esas	“Lo hacemos nosotros a través de las menciones en el consejo de maestros, en la formación de los valores cívicos, y también con la familia, esa es la mención del trabajo que hacen los compañeros, sin duda, es un buen trabajo, sin duda,	“Sería cuando el docente mueve a padres de familia a ser parte de, cuando los estudiantes quieran participar en las actividades, todo lo que se les sugiere, se le saca chispa a ese interés, los

	cualidades o características especiales que tiene el docente. Se nota cuando ellos convocan a padres de familia o realizan alguna actividad”.	dar lo mejor, es decir, para la comunidad educativa, y eso lo hacemos”.	hábitos positivos del docente, horario y cumplimiento de sus deberes”.
Análisis	Según los hallazgos, el director menciona que reconoce el liderazgo en los docentes por medio de la organización, las coaliciones en actividades y en las reuniones de padres de familias. Los subdirectores dicen que, a través de las menciones en el Consejo de Maestros, en la formación de los docentes y en las actividades que realizan cotidianamente, se puede observar el alto liderazgo que estos pueden tener. Por ello, se deduce que existen diversas formas, en que los directivos, pueden llegar a reconocer el liderazgo en los docentes pues cada uno de ellos, tiene su forma particular de motivar y de hacer su trabajo en el Complejo Educativo República de China.		
Liderazgo Docente			
Pregunta	Participantes 1	Participante 2	Participante 3
10. ¿De qué forma los docentes fomentan el trabajo en equipo dentro del aula?	“Es que la mayoría de los docentes, la nueva modalidad de trabajo ya no es lineal, ya no es horizontal, sino que ahora es cooperativa. Entonces, sí he visto que aquí en la escuela lo fomentan mucho los docentes”.	“Formando parejas de trabajo, formando equipos de trabajo, trabajo colectivo, de esa manera se forman.”	“Sería a través de la investigación, pero no una investigación tradicional, sino una investigación a través de la práctica y de forma colectiva”.
Análisis	Según las respuestas recolectadas, los directivos mencionan que los docentes promueven el trabajo en equipo con sus estudiantes de forma cooperativa, formando parejas de trabajo, equipos y elaborando investigaciones donde los estudiantes pueden ayudarse mutuamente a desarrollar las actividades que los docentes han indicado. Por ello, se infiere que los directivos tienen el conocimiento de como los docentes están poniendo en práctica las nuevas formas de trabajo cooperativas en los estudiantes de dicha institución.		
Relaciones Laborales			
Pregunta	Participantes 1	Participante 2	Participante 3
11. ¿Cómo considera que la comunicación con los docentes y	“La comunidad educativa es un triángulo, y el triángulo, el éxito de la comunicación de ese triángulo va a	“Muy buena”.	“Todo bien, estamos trabajando bien docentes y padres y que el éxito de los docentes depende de los padres”.

padres de familia sobre nuevos proyectos puede impactar en el éxito del Complejo Educativo?	tener un impacto positivo cuando se mantenga esa relación estrecha, ese diálogo permanente entre los tres actores. Entonces ahí la escuela va a salir adelante siempre”.		
Análisis	Según los hallazgos, se afirma que la comunicación es parte fundamental en la comunidad educativa, tanto así que, cuando los directivos ejercen un diálogo con los docentes y padres de familia sobre los proyectos que se pretenden realizar se fortalece esa relación y hacen sentir que son parte fundamental en la toma de decisiones. El director menciona que la comunidad educativa es un triángulo; y que si hay comunicación entre ellos, se logrará el éxito; sin embargo, en una de las respuestas les ceden directamente la responsabilidad a los padres de familia y que de ellos depende el éxito que se pueda lograr; aunque es importante reconocer la participación de los padres no se puede recargar directamente a ellos, por lo tanto, se infiere que la comunicación es muy importante para realizar diferentes proyectos para lograr el éxito sin olvidarse que también contribuye al bienestar de toda la institución.		
Relaciones laborales			
Pregunta	Participantes 1	Participante 2	Participante 3
12. ¿Por qué considera que el clima laboral en el Complejo Educativo es favorable para el desarrollo de las actividades de los directivos?	“Porque en un buen clima siempre se va a obtener el éxito que se logra en una institución educativa”.	“A veces tenemos diferencias de pensamientos, pero considero que hay un buen clima laboral en la escuela. No hay conflictos, nos entendemos, tenemos buenos compañeros y tratamos de hacer el trabajo bien. Creo que el clima laboral es bueno, hay armonía”.	“Pues el clima es saludable, sí hay diferencias y también hay aciertos. Y sí es necesario para que funcione. Pienso que el clima laboral está muy bien”.
Análisis	Los directivos afirman que existe un buen clima organizacional, ya que no hay conflictos, se entienden muy bien y existe armonía; sin embargo, también se puede evidenciar comentarios, como que eventualmente hay malentendidos que pueden tener su origen en la falta de escucha por parte del receptor, por falta de comprensión lectora o por la mala forma de escribir los mensajes; sin embargo, el poder reconocer estas diferencias es un paso que se está dando para hacer las mejoras necesarias para que el clima laboral sea mucho mejor y así poder desarrollar las actividades de mejor manera en dicha institución.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11*Análisis del Grupo Focal de Docentes*

Grupo focal de docentes Complejo Educativo República de China Fecha: 13 de junio 2024			
Modelos de Comunicación			
Pregunta	Participantes 1 y 2	Participantes 3 y 4	Participante 5
1. ¿Considera usted que el director utiliza de forma adecuada los diferentes modelos de comunicación al momento de dirigirse a la comunidad educativa?	1. “Lo hace transaccional, porque no ordena. Primero nos pide de favor si lo podemos hacer. casi siempre se utiliza adecuadamente los medios de comunicación. Generalmente esas comunicaciones se dan cuando hay mayor afluencia de docentes” 2. “Pues sí, los utiliza en una asamblea, los padres de familia se presentan”.	“Sí, los utiliza se nos hace más posible que hace la parte transaccional y es directo. Cuando va a hacer una reunión, o un aviso de un estudiante, algún conflicto, utiliza también las redes para informarnos a todos o se crean los grupos de trabajo. Y la otra parte también lo hace de forma escrita cuando nos dice, mire, aquí están estas boletas, corten las necesarias para que se las dé a cada estudiante. 4. “Sí se implementa aquí, él se comunica de forma personal con cada uno, también utiliza redes y sí me parece que él tiene esa comunicación con cada uno”.	“Me parece que no es así, ya que hay pequeños conflictos internos que se está dando es precisamente por esa falta de mecanismos de comunicación entre el director y el personal docente. Problemáticas o situaciones que se han creado que han venido a afectar el buen cumplimiento de algunas situaciones que están programadas el que las cosas no funcionen bien”.
Análisis	Según las respuestas de los participantes se puede inferir que el director sí hace uso de los diferentes modelos de comunicación, como lo es el hablar frente en una asamblea de padres, enviar mensajes a los docentes para brindarles información, un cambio de planes o indicaciones, así mismo, utiliza la comunicación escrita que ayuda a informar en algunas ocasiones a los padres de familia. Aunque se da opiniones sobre un buen uso de los diferentes modelos de comunicación, también existe una parte de la comunidad educativa que no está recibiendo los mensajes como debería y se debe tener cuidado al momento de enviar los mensajes porque, los medios de comunicación pueden influir en que el mensaje no llegue a su receptor y provoque conflictos o malentendidos de comunicación.		

Tipos de comunicación			
Pregunta	Participantes 1 y 2	Participantes 3 y 4	Participante 5
2. ¿Qué estrategias son más factibles para promover una comunicación activa con sus estudiantes?	1. “Se podría decir que es la comunicación así verbal y se crean grupos de WhatsApp para poderles comunicar alguna actividad extra”. 2. “Uno tiene que mandarles unos mensajes al padre de familia por medio de WhatsApp para que ellos también estén pendientes”.	3. “La comunicación directa con el estudiante. Siempre se le hace un informe a él. mandamos a llamar a su padre para que esté presente y se le ve de una forma directa, no escrita, directa primero, depende de lo que sea el estudiante, utilizar el medio escrito o la red para hacer la invitación. 4. “La mejor forma, creo, de comunicarnos con alguien, en este caso nosotros, los docentes con alumnos, es frente a frente cuando estamos hablando con alguien, estamos viéndole el gesto, con los estudiantes, esa es una mejor forma de comunicación, estar frente a frente, para comunicar cualquier situación, ya sea que estemos explicando la clase, así él puede entender”.	“Tiene que ser una comunicación bidireccional, tenemos que establecer, eh, procesos comunicativos bidireccionales. Es decir, sería acá en el aula, el maestro comparte, facilita, pero también el chico tiene la oportunidad de cuestionar y de aportar”.
Análisis	Según los hallazgos, la comunicación verbal es una de las estrategias en las que concuerdan los docentes de esta institución ya que, en algunos casos hacen uso de las redes sociales como WhatsApp, para comunicarse de forma escrita y en caso de que se de algún conflicto dentro del salón de clases, de manera directa les informan a los estudiantes que deben dar aviso a los padres para que se presenten a la institución para enmendar dicho comportamiento. Otra de las estrategias mencionadas es hablar frente a frente con los estudiantes, observando los gestos con los que reaccionan cada uno de ellos, y dando la oportunidad a que ellos puedan aportar o preguntar a cerca de la clase, para que el aprendizaje sea muy efectivo.		
Tipos de comunicación			
Pregunta	Participantes 1 y 4	Participante 3	Participantes 2 y 5
3. ¿En qué forma los tipos	1. “Considero que la comunicación verbal	3. “En las clases dirigidas se comunica uno directo.	2. “La expresión no verbal, como los

de comunicación verbal y no verbal contribuyen al fortalecimiento de las relaciones con sus estudiantes?	y la no verbal tienen mucha incidencia para que el estudiante comprenda el mensaje que se le quiera transmitir frente a frente, pues el estudiante, siento que capta más la información”. 4.” La comunicación verbal y no verbal, creo que la ocupamos. Y claro que sí contribuye, o sea, ellos aprenden haciendo y viendo, si ellos ven imágenes, ellos aprenden y a la vez dando indicaciones de forma verbal”.	usted revisa cada computador, se comunica de una forma tan efectiva, pero encuentra niños que tienen la computadora apagada, ¿qué hago? La comunicación con él ahí termina simplemente se agachan y hacen este gesto y no hay comunicación, cuando vuelvo a llegar, buenos días, buenas tardes, y ya está. Entonces, para mí esa debe ser comunicación directa”.	gestos, los ademanes, complementan la comunicación verbal. Y a veces, como les repito, para que ellos noten y entiendan lo que estoy comunicando, pongo la cara de enojo, es necesario. Cuando uno quiere hacer un buen gesto, también lo hace. Aparte, la parte verbal se acompaña con lo no verbal”. 5. “La no verbal, se podría decir que no todo van a comprender, porque como dicen, los gestos, a veces se puede malinterpretar también”.
Análisis	Según las respuestas de los participantes, expresan que los tipos de comunicación contribuye para que los estudiantes comprendan el mensaje. Tanto la verbal, como la no verbal se terminan complementando y se menciona un ejemplo de cómo el estudiante puede actuar dependiendo el tipo de comunicación que el docente utilice, en algunos casos estos van a generar tranquilidad y confianza con los maestros, mientras que, si se le hace una mala mirada, el estudiante va a resultar molesto, lo que puede llegar a provocar un distanciamiento entre estudiante y docente. Por ello, se infiere que los tipos de comunicación antes mencionados contribuyen en las relaciones entre docente y estudiantes.		
Uso de la tecnología/			
Pregunta	Participantes 1 y 4	Participantes 2 y 3	Participante 5
4. ¿Considera que el uso de las herramientas de comunicación propuestas por los directivos son las más	“Sí, este, por el momento lo que más se utiliza es las redes sociales. Ahí está la comunicación por medio del WhatsApp, el Facebook. Los avisos ahí salen	2. “Sí, con las redes sociales nos comunicamos nosotros. Cuando hay reunión, firmamos el cuaderno de enterado a veces nos dicen: <<pero le mandé el mensaje>>. Entre tanto mensaje de grupo que nos cae, que ya no lo vemos	“Pues fíjese que me parece que no es lo más adecuado. genera confusión, porque a veces el creer que publicar algo en el WhatsApp, ya dan por hecho que todo el mundo lo leyó, lo

adecuadas? ¿Por qué?	para poder verlos en el momento que nosotros queramos y tener la información a la mano”. 4. “Sí, claro, son las más adecuadas. Las redes sociales, creo que todo el mundo nos comunicamos por medio de WhatsApp. Y creo que eso ahorita ha venido a cambiar quizás la comunicación de todos. Pero sí ocupamos las redes”.	a veces y nos saltamos el que iba y fallamos. Aceptamos lo que nos dicen los directivos. Aceptamos lo que nos dice aún el CDE. Porque tienen unas herramientas que dicen, se está dando esta situación.” 3. “Sí, este, para mí sí es bien importante, porque a veces, uno quiere dar un mensaje inmediatamente”.	entendió. Y se ha podido comprobar que no es así”.
Análisis	Los docentes mencionan que en su gran mayoría las herramientas de comunicación que se están utilizando sí, son las más adecuadas porque son inmediatas para interactuar. La herramienta que más predomina es el WhatsApp, pero, aunque sea conocida por ser muy eficaz siempre traerá algunas dificultades tal y como lo mencionan dos de los docentes, describiendo que en un grupo de WhatsApp se puede enviar una indicación o anuncios que son muy importantes, pero que lastimosamente pueden llegar a perderse entre tantos mensajes que no son muy relevantes y esto ocasiona que algunos de los docentes no reciban tal indicación o información y estén descontinuados, causando así, molestias entre compañeros, todo por no haber recibido dicha información. Por ello, es necesario que se establezcan límites para hacer un mejor uso de esta herramienta y también asegurándose que todos los docentes hayan recibido el mensaje que se ha querido transmitir.		
La neurociencia			
Pregunta	Participantes 1 y 2	Participantes 3 y 4	Participante 5
5. ¿Por qué considera importante conocer de la neurociencia al momento de crear mensajes dirigidos a los estudiantes del Complejo Educativo?	1. “Es bien importante conocer cómo funciona eso porque hay estudiantes que asimilan de manera espontánea el mensaje que se les quiere transmitir y a otros pues les cuesta un poquito. En cada actividad que se haga	3. “Conozcámoslo a él (estudiante), sus acciones. Entonces esa cohesión de decirle al niño, ¿qué piensas tú de la computadora? Dice, <<yo no sé>> y se iba hasta el final. Entonces, hasta que usted le daba la ayuda, decía: << mire, computadora es esto>> y comenzaba a ampliar.	5. “El que entiende eso sabe usar como herramienta comunicativa todo para bien, me permite precisamente buscar las maneras más efectivas para lograr comunicarme con los chicos”.

	pues hay que ir como teniendo presente eso, cómo recibe el mensaje o cómo capta la información”. 2. “Porque uno trata la manera de hablar con los niños sobre una actividad y algunos niños rápido captan la actividad, algunos niños les cuesta”.	La neurociencia nos dice a nosotros, cómo voy a mostrar el comportamiento hacia el compañero. Si él entendió, yo lo mando y hago otro grupo”. 4. “Creo que uno debe tener el conocimiento y lo vamos aprendiendo a través de cómo se comportan los niños, unos tienen lento aprendizaje, otros rápido, y eso nosotros lo vamos viendo y a la vez a quién le vamos a enseñar, o sea, a quién vamos a repetirle más y a quién no, porque ya captó, ya lo hizo rápido, también otro punto es el comportamiento de ellos”.	
Análisis	Los docentes consideran importante tener conocimientos de Neurociencia, para estar seguros que los estudiantes han comprendido, ya sea la explicación de la clase o las indicaciones de trabajo, han descrito que hay estudiantes que prestan más atención y captan más rápido de otros, pues también se comprende que no todos los niños tienen un aprendizaje rápido, pero que estos pueden ser líderes y ayudar a otros que lo necesiten; también comentan que la neurociencia ayuda para saber qué tipo de comportamiento mostrar ante los jóvenes y viceversa, y como último punto, el docente menciona que si se tienen los conocimientos sobre la neurociencia, estos le permiten buscar las maneras más efectivas para lograr ejercer una mejor comunicación con los estudiantes.		
Clima organizacional			
Pregunta	Participantes 1 y 2	Participantes 3 y 4	Participante 5
6. ¿Cómo percibe usted el clima organizacional en este complejo educativo?	“Pues, lo percibo, digamos que, “ammm” agradable, porque acordémonos, verdad, que hay momentos en los que estamos de buen ánimo, y dependiendo cómo andemos emocionalmente, se puede malinterpretar alguna información	“El clima con mis compañeros, calidad, aquí como que me viene algo de lujo. Todo el clima, el ambiente que yo vivo acá, hójole, no lo puedo comparar. Me siento bien. Es por demás que alguien siempre salga ahí que de repente, hay una media y es normal en nosotros”.	“Se necesita hacer algunos ajustes para mejorar los canales de comunicación. Hemos recomendado mejorar esos canales de comunicación, hacer alguna mejora, algunos ajustes para entendernos mejor”.

	que se dé, pero sí, yo lo considero que bastante agradable”. 2. “Sí, para mí, igual, Yo siento que el ambiente en el que estamos todos los docentes andamos bien, a veces siempre hay alguno que se desvía, pero de lo contrario, siempre, gracias a Dios, aquí el ambiente está bien”.	4. “En el clima organizacional de aquí, tranquilo aquí en paz con los compañeros, con las compañeras”.	
Análisis	Según los hallazgos, en esta institución, el clima organizacional se percibe como bueno, hacen ver que se dan dificultades cuando los directivos andan de mal humor; pero, aseguran que es natural en los seres humanos y que por lo general el clima es tranquilo. Así también, se evidencia que es necesario hacer mejoras en los canales de comunicación para evitar malentendidos que se puedan generar en la relación entre director-docentes.		
Clima organizacional			
Pregunta	Participante 1	Participantes 3 y 5	Participantes 2 y 4
7. ¿Qué opina sobre la implementación de convivios que involucren a la comunidad educativa?	1. “Digo que es muy bien que se organicen este tipo de actividades porque ahí interactúa toda la comunidad educativa y quíerese o no, pues los padres que están un poquito desatendidos del quehacer educativo de los niños, en esa actividad que se programa, ahí se ve esa convivencia entre padre e hijo. Y quíerese o no, el niño se siente motivado al ver que su papá los acompaña”.	3. “Sí, fíjense, que algunos le apostamos a lo bueno, todos le apostamos a lo bueno. Pero antes de que se den a veces los resultados, algunos dan opiniones que no coinciden, verdad. Y alguien quiere hacerlo en el clima que estamos; organizarse, como dice nos cuesta. Un padre tuvo que poner su disponibilidad para hacer un ejercicio, se involucró en todo, entonces el padre es un apoyo fundamental. Lo que nosotros deseamos es una integralidad de la institución que sea completa, pero sí se da ese convivio desde el momento en que el niño come dentro	2. “Cuando se hacen actividades fuera de acá del centro escolar se ve la motivación que tienen los padres de familia, verdad. Y los niños que dicen, ¡ay! tal día, vamos a salir, a bañarnos, que a caminar y todo”. 4. “El convivio entre la familia y la escuela es muy importante los papás apoyan mucho a los hijos y ellos están emocionados se ve ese ánimo, esa participación de ellos con la escuela, apoyando a sus hijos, eso es muy

		de la escuela, sale a un recreo, hay niños que dicen, regálame, (yo escucho) cuando le ponen la bolsa y comparten”. 5. “Para ir construyendo comunidad, pensamiento de comunidad, sentimiento de comunidad, los convivios es la manera más efectiva de hacerlo. Pero tiene que ser algo bien planificado, con un objetivo claro, que realmente se entienda como convivio. a mí me parece que son importantes los convivios.	importante, tanto como para el niño, para los papás, para la escuela y para todos en conjunto”.
Análisis	Entre las opiniones de los docentes mencionan que está muy bien que haya convivios; porque existe interacción entre toda la comunidad educativa, los padres que están ausentes día con día, tienen la oportunidad de convivir con los hijos y apoyarlos, al mismo tiempo que ellos también se motivan a ser partícipes de esos eventos donde se puede construir pensamientos y sentimientos de comunidad, es decir, se motivan a relacionarse con otros padres o encargados de los estudiantes. A pesar de los buenos comentarios, también se observa una sugerencia, que cuando se planifiquen esos eventos para involucrar a toda la comunidad educativa, es necesario que se organice de la mejor manera para que pueda ser un éxito, pues probablemente no haya apoyo o se escuchen comentarios que no ayudan a la planificación de las actividades. Por esa razón, como docentes y directivos deben trabajar en conjunto para que los objetivos propuestos al desarrollar los convivios puedan ser alcanzados.		
Liderazgo directivo			
Pregunta	Participantes 1 y 2	Participantes 3 y 4	Texto
8. ¿Cómo resuelve los conflictos entre los estudiantes de esta institución?	1. “Yo me podría referir al aula, vaya, primeramente, por muy pequeñita que sea la acción que el alumno ha cometido, lo primero es llamarle la atención a él personalmente, dependiendo la gravedad de la acción, se manda a	3. “Yo tuve una niña se retiró de la institución y lo menciono porque en la parte que nos correspondió con el director tratamos de hacer lo imposible para que ella se quedara el conflicto se sintió tan grave que se involucró la madrecita de la niña. Por lo demás siempre le he dicho a los compañeros, primero la queja, primero	5. “La dirección maneja lo que llama el libro tratamiento de los conflictos, revise todos los casos que se han manejado de conflictos ocurridos por tantos años es mi firma la que aparece. definir tiempo para tratar un conflicto, me quita tiempo efectivo

	llamar a los padres, le hacemos ver lo que ha pasado y se deja un escrito dependiendo el nivel, se pasa a la dirección, a la subdirección, en este caso siempre se deja por escrito y se le da seguimiento”. 2. “Hablar con los niños, hacerle ver que en nuestro grado no tienen que pelear primero hablan entre ellos mismos, pero si eso continúa, entonces, el procedimiento ya sigue más y al final viene llegando a la dirección donde le levantan acta”.	díganme que sucede y luego vemos que hacemos”. 4. “Pues primero se habla con los alumnos, ya de ahí si pasa a mayor grado, pues se van a llamar a la mamá”.	de clase. Pero hay que hacerlo. Lo que yo siempre he hecho es apoyarme en lo que le llaman el manual de convivencia, reglamento disciplinario, en donde consultamos las obligaciones, los derechos, las prohibiciones, y las faltas cometidas”.
Análisis	Dentro del liderazgo directivo está poder brindarle la confianza y la autoridad a los docentes, para manejar y resolver las diversas situaciones que se puedan presentar en el salón de clases, eso lleva a conocer cómo los docentes ejercen su papel en la resolución de conflictos, y entre los comentarios ellos mencionan que depende de cada falta así es como ellos reaccionan, ya que van desde las faltas leves que es solo platicar con el estudiante hasta las faltas graves donde involucra a padres de familia o encargados y al director donde proceden al levantamiento de un acta; al parecer no siempre se llega hasta tal punto, pues solo un docente menciona que se rige por el manual de convivencia y que en la dirección se encuentra un libro de actas donde él tiene más resoluciones de conflictos; así mismo, menciona que es un tiempo que debe dedicarse al resolver las situaciones y que eso termina afectando a los demás ya que no reciben las clases. Por ello, se infiere que el director les da la autoridad a los docentes para manejar los conflictos producidos en las aulas de clases.		
Liderazgo Docente			
Pregunta	Participantes 1 y 2	Participantes 3 y 4	Participante 5
9. ¿Cómo reconoce el liderazgo en sus compañeros?	1. “Se puede reconocer en las diferentes actividades que se le pueden poner a cargo, a que	3“No tenemos aquella amistad, en el liderazgo. Comencé a conocer que había personas que se interesan por cuidar las	“A través de sus acciones. En la toma de decisiones, por ejemplo, hay actividades que

	se realicen cuando se nos asigna alguna actividad y se lleve a cabo, pues cada uno, creo que somos capaces de realizarlas a nuestra manera. A veces fallamos y a veces pues tenemos éxito, pues no todo el tiempo vamos a hacer las cosas bien”. 2. “Porque luego se hace alguna actividad y se les informa a los compañeros, mire, a usted le corresponde hacer esto, esta actividad y el compañero está de acuerdo.	cosas bien. Cuando me asignan una actividad, están esperando los resultados que ellas traen y siempre se ha hecho eso porque hasta decirle, eh, qué bien lo hicieron ahora, hay un acto cívico, qué bonito el tema. El líder en su área y en su especialidad, o como lo vemos en su grupo”. 4. “Se demuestra en el desarrollo y en el desempeño del grupo, como se realizó una actividad o cualquier situación, ahí se demuestra el liderazgo, si sale bien todo, pues manejó bien la situación, podemos ver que quién es realmente un verdadero líder, porque creo que quizás todos tenemos la capacidad, pero hay ciertas actitudes que un líder tiene, y no todos la tienen, nosotros en el aula somos maestros guías, quizás ahí en el aula somos líderes, creo que todos llegamos a ser líderes”.	siempre están y la mayoría está esperanzada que es un grupo reducido el que tiene que tomar la iniciativa. Hay un liderazgo que es, como le puedo decir, que alguien lo tiene y se siente y lo manifiesta y lo proyecta sin que lo ande diciendo, en el sentido de que el grupo de personas que decide son los primeros en comprometerse. Eso es lo que creo yo. El primero que se compromete es nuestro jefe”.
Análisis	Entre los hallazgos más sobresalientes está el que los docentes reconocen el liderazgo en sus compañeros cuando hay actividades por realizar y ellos son los encargados, de esa manera observan la forma de organizarse con los involucrados, delegando a cada docente o estudiante las participaciones, y esperando que el desarrollo y el desempeño sea excelente. Sin embargo, la actitud es un punto fundamental que un líder debe de tener y es ahí donde también se menciona que algunos carecen de ella, en otras palabras no siempre se tiene éxito liderando un grupo, pues existe diferentes pensamientos y actitudes que influyen; así mismo, otro docente menciona que a través de las acciones, la toma de decisiones, la iniciativa propia y el compromiso es la forma de poder reconocer el liderazgo en cada docente ya que algunos esperan que los demás compañeros puedan comenzar el trabajo para luego ellos poder ayudar.		

Liderazgo Docente			
Pregunta	Participantes 1 y 2	Participantes 3 y 4	Participante 5
10. ¿De qué manera fomenta el trabajo en equipo dentro del aula?	1. “En el desarrollo de la clase, se puede decir que se busca apoyo de los niños que van más adelantados en su aprendizaje, y si se tratan más rápido, nos ayudan con otros niños que van con un lento aprendizaje”. 2. “Va viendo el apoyo que tenemos de otros niños que van más avanzados, entonces a esos niños que van más avanzados, uno les pide de favor, que les puede ayudar al compañerito”	3. “Yo les recomiendo que salga una unidad a través de un equipo. Ahí está dividido el aula en cinco mesas. Entonces, obligados, se mandan a un grupo de trabajo. Entonces, esa parte de motivar, de hacer esos convivios, un grupo, funciona cuando nosotros rotamos, a los cinco líderes que tengo ahí, los pulimos y les estaba diciendo, vaya, ustedes llevan la batuta y no son más que nadie, sino que ustedes van a ir a representar a cada mesa”. 4. “El trabajo en grupo es muy importante en el aula para que ellos convivan. Como niños, se lleven bien, que ellos den sus ideas, aporten ideas, y puedan manejarse como un grupo integral”.	“Fíjese que ahí sí estamos muy complicados. Se supone que el trabajo cooperativo, el trabajo en equipo es el producto de un trabajo hecho en equipo, que es la sumatoria de los esfuerzos de todos, mi experiencia me ha dicho a mí que trabajo en equipo se reduce a dos personas, el resto se queda solamente esperando que el otro decida y solamente copiar o hacer lo que el otro decide, pero yo creo que es un problema de frustración mía, pues, yo me exaspero”.
Análisis	Entre las respuestas de los docentes, la que más coincide es que fomentan el trabajo en equipo, organizando grupos de trabajo, también enseñando a los jóvenes que pueden ser de ayuda a otros estudiantes que no comprendieron y de esa manera ser los tutores. Un docente menciona que fomenta el trabajo en equipo dejando que los jóvenes aporten sus ideas y que puedan manejarse como un grupo integral, mientras que otro docente refleja que es muy complicado decir que se va a “trabajar en equipo” pues esas palabras solo se reduce a uno o dos integrantes que realizan el trabajo; por ello, se recomienda que primero los docentes y estudiantes de esta institución, deberían conocer el verdadero significado del trabajo en equipo; para que luego los docentes y estudiantes puedan aportar sus conocimientos y opiniones en los trabajos de clase.		
Relaciones Laborales			
Pregunta	Participantes 1 y 2	Participantes 3	Participantes 4 y 5
11. ¿Por qué cree que la comunicación	1. “Considero que es importante que sea oportuno, porque de	3. “Fíjense que los partidos que nosotros tenemos, siempre incluimos, al	4. “Porque ellos son los beneficiarios, la comunidad educativa

oportuna con los directivos y padres de familia sobre nuevos proyectos es fundamental para el éxito de la institución?	esa manera los padres están enterados, y si es una actividad masiva como la que hicimos ahora, y hay algunos padres que tienen otra ocupación, ellos se anticipan y puedan pedir ese permiso”. 2. “Sí, es importante, porque en actividades que se realizan acá en el centro escolar, casi la mayoría de los padres de familia colaboran”.	cuerpo de directores, maestros, padres de familia, estudiantes, toda la comunicación que fluye siempre da buenos resultados. Esta comunicación tiene que surgir, para que todas las actividades, yo le decía ahora, cuatro grupos divididos, con sus ventas, con un mercado de misceláneas, pero ha sido esa parte de que se integran, y si el padre de nosotros no nos colabora los resultados no los hubiéramos tenido”.	es beneficiaria de todo proyecto educativo y sería incongruente que los procesos se hacen andar y ellos sean los últimos en saberlo, tienen que saber la información de primera mano; primero sería una consulta previa, libre e informada para tomar decisiones para luego tomar el proyecto”. 5. “La comunicación es muy importante, como dije, para el éxito, para que todo lleve a un éxito, debe de haber una buena comunicación, porque si tenemos un grupo, no le puedo informar solo a la mitad del grupo, porque la otra mitad no sabe, y no se da cuenta de nada, entonces para que haya todo un éxito, debe de haber una buena comunicación e informar bien qué es lo que se quiere y qué es lo que se va a hacer”.
Análisis	Los docentes mencionan que la comunicación es fundamental para conocer los proyectos o actividades para que los padres estén enterados de lo que sucede en la institución y puedan apoyar. En otra respuesta se comenta sobre los proyectos que tienen los jóvenes de bachillerato en contaduría y cómo beneficia que los padres estén involucrados, ya que ellos orientan y apoyan con lo que pueden, para que todo salga bien, otro de los hallazgos es que la comunicación es fundamental para que haya éxito y todos trabajen en conjunto, de lo contrario, unos sí, estarían conocedores de lo que se pretende hacer; pero, otros desconocerían totalmente; también, se menciona que es fundamental que se le informe a la comunidad ya que ellos son los beneficiados, y se hace la sugerencia que debería de convocar a la comunidad		

	educativa para que ellos puedan estar de acuerdo y así poder dar marcha al proyecto educativo. Por lo tanto, se infiere que los docentes toman muy en cuenta la comunicación con los padres de familia, pero no se mencionó el involucramiento con el director, también se intuye que solo se les informa a los padres de familia lo que se realizará y no se espera comentarios o recomendaciones de parte de ellos para proceder con algún proyecto.		
Relaciones Laborales			
Pregunta	Participantes 1 y 2	Participantes 3 y 4	Participante 5
12. ¿Por qué considera que el clima laboral en el Complejo Educativo es favorable para el desarrollo de las actividades de los docentes?	1. “El clima debe ser favorable entre los docentes, porque a los docentes llega la información de las diferentes actividades que la escuela lleva a cabo, y el docente comunica a los estudiantes y a los padres”. 2. “Considero que el clima favorable que tenemos acá es el clima del director o a veces que nos llaman a capacitación, ahí vamos, o si el director nos dice alguna información igual”.	3. “A veces se desfavorece cuando el líder no fecunda algunas de las actividades, no llegan o no asisten. Tienen una segunda carrera o una especialidad y se dedican y dejan en manos de los subdirectores las actividades. Pero entonces, si solo llego y ¿digo cuánto quedó? ¿vinieron a la reunión? tengo lo demás, entonces se puede hacer el clima tan favorable, que uno no necesita que el líder tenga que permanecer y eso aquí lo notaba, tenemos acceso. Ese clima es una dirección sin llave, que yo entro en la dirección de él y están los llaveros, yo tomo mi llave, es favorable para nosotros, que nos dicen, ahí está todo a disposición; hay un clima, que le digo a la compañera, lo vivimos tan bien, lo llevamos tan bien, que eso sí, no es necesario decir, es que no está fulano”. 4. “La comunicación es muy importante para el desempeño de labor en la institución. Y creo que todo nos deberíamos que llevar bien, comunicarnos bien,	“Yo creo una cosa, en el clima, nosotros los maestros nos regulamos por un marco legal que nos dice qué hacer; y de hecho tenemos prohibiciones y tenemos hasta sanciones, nosotros tenemos un marco legal y el que tiene, sabe eso, sabe cómo actuar. Pero hay algo más, está también lo que sería otro elemento como es el espíritu de servicio, el compañerismo, la solidaridad. Antes, había un compañerismo, había una cuestión que aquí cocinábamos, aquí comíamos, que almorzábamos, las compañeras hacíamos yo te voy a traer los aguacates. Pero era una generación de docentes que ya se nos fueron yendo, y creo que también ahí está el problema de formación docente”.

		que si el director, ya que pasa en un solo local, verdad, entonces él deja la delegación a todos, ahí, y todo accesible”.	
Análisis	Los docentes coinciden en la importancia de la comunicación entre ellos mismos, para que haya un buen desarrollo en las actividades, también consideran que hay voluntad en ellos para un aprendizaje continuo y es un punto a favor; así mismo, se menciona que el clima en la institución es bueno, porque, aunque el director no esté siempre presente, deja a una persona encargada para que todo funcione y por ello, los docentes tienen acceso a la dirección y ejercer su labor como es costumbre, pues existe la confianza entre los directores y docentes; otro comentario es que el clima laboral ya no es como el de hace unos años, pues había mucho más compañerismo, solidaridad, espíritu de servicio y valores que con el tiempo se fueron olvidando y que puede ser por el tipo de formación docente que se recibe en la actualidad. Por lo anterior, se infiere que el clima laboral en la institución es bueno, pues hay confianza y hay un encargado en casos de ausencias del director y que eso favorece a los docentes para que pueden llevar acabo sus responsabilidades y actividades planificadas sin ninguna dificultad, al mismo tiempo se observa que las relaciones entre los docentes ya no son las mismas en comparación con años atrás pues ese compañerismo posiblemente se fue perdiendo porque hay nuevos docentes que aún no poseen la confianza de aquellos que estuvieron en la institución por muchos años.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12

Análisis del Grupo Focal de Estudiantes

Grupo focal de estudiantes Complejo Educativo República de China Fecha: 12 de junio 2024			
Modelos de comunicación			
Pregunta	Participantes 1 y 4	Participante 2	Participantes 3 y 5
1. ¿Cómo describiría la forma de comunicación que existe entre docentes y estudiantes?	1. “Diría que hay veces bien y hay veces mal, porque hay algunos profesores que sí saben comunicarse con los alumnos, tienen esa paciencia de explicarles por lo menos lo de la clase o volver a	2. “La comunicación diría que es buena pues siempre nos saludan, aunque a veces andan de malas y están enojados o algo así”.	3. “La comunicación entre los estudiantes y los alumnos es buena para mí todos los profesores dan una buena experiencia sobre el trato que nos dan, nos brindan”. 5.” Para mí sí, es buena porque están pendiente de nosotros y si me acerco a

	explicarles, hay otros que no porque, o sea, solo dicen ya lo expliqué”. 4. “Pues ahí dependiendo de los profesores porque hay unos que son muy enojados y cuando uno pregunta nos dicen ahí está en el libro la respuesta. Y hay otros que sí los dan con detalles las preguntas, que uno les dice”.		preguntar de algo que no entiendo me explican”.
Análisis	Entre los hallazgos, los estudiantes tienen diversas opiniones sobre la comunicación con los profesores; algunos la consideran buena, señalando la atención y disposición de los profesores para explicar las clases, sin embargo, otros señalan que depende del profesor y el estado de ánimo con el que ande es como les enseña, pues algunos son menos pacientes y responden de forma limitada a las necesidades de los estudiantes; por esa razón hacen el señalamiento que esa área podría mejorarse para que ellos como estudiantes puedan mantener el apoyo constante de los docentes y así mantener una buena comunicación y una buena calidad educativa.		
Tipos de comunicación			
Pregunta	Participante 1	Participantes 2,3 y 4	Participante 5
2. ¿Qué estrategias de comunicación promueve el docente con sus estudiantes?	1. “Hay profesores que pues lo motivan a uno para que se le quite esa pena haciendo juegos. Pero hay profesores que a veces uno es penoso para preguntar algo y pues cuando uno le viene a preguntar pues lo ignoran”.	2. “Me preguntan alguna cosa de clase, cualquier cosa así, una dinámica que hace le llama a uno la atención”. 3. “Puede hacer de las mismas preguntas de la clase diferentes juegos para hacer que el estudiante, por decir, congenie con el profesor”.	5. “Como da pena preguntar o le pueden decir algo a uno, entonces yo no pregunto mayormente, pero cuando algunos profesores son así, o me acerco después a preguntarles, pero la mayoría de las veces yo no pregunto porque es mi pena y mi miedo”.

		4. Las estrategias que usan cantan canciones, le pasan a uno el micrófono para que uno hable o le preguntan preguntas.	
Análisis	Los estudiantes observan que algunos profesores usan métodos interactivos como juegos o actividades para fomentar la comunicación y ayudar a superar la timidez de los estudiantes. También mencionan que algunos profesores los involucran con cantos o preguntas directas, lo que les hace sentirse más cómodos. Sin embargo, estos métodos no siempre son efectivos, algunos estudiantes prefieren preguntar después de clase debido a la timidez y otros sienten que son ignorados cuando intentan participar. Por lo tanto, se infiere que no todos los docentes utilizan estrategias o actividades para desarrollar sus clases, por lo que sería de gran ayuda que pudieran hacer uso de ellas e incluir a todo el grupo de estudiantes a participar, para que las clases sean más interactivas.		
Tipos de comunicación			
Pregunta	Participante 1	Participantes 2 y 5	Participantes 3 y 4
3. ¿En qué forma los tipos de comunicación verbal y no verbal contribuyen al fortalecimiento de las relaciones con sus estudiantes?	1. “Hay profesores que con las miradas nos dicen todo, siento yo, pero también hay profesores que también cuando uno a veces les quiere preguntar pues con la mirada, esta no pone atención quizás en clase o algo así”.	2. “Sería que cuando uno viene a la primera hora de clases y los ve y los saluda, hablan bien fuertes, como enojados, así, y cuando por veces uno ya se va, ya están contentos. Si siento que contribuye, porque por veces uno viene también de mal humor y ellos echan de ver también”. 5. “Digamos, si un profesor está enojado, uno se basa en no hablar, en no hacer acciones que uno considere que les pueden molestar. Bueno, básicamente la comunicación	3. “Yo diría que sí contribuye porque, bueno, hay algunos profesores igual que utilizan varios, utilizan comunicación no verbal y a la vez verbal, porque cuando andan enojados, sería un ejemplo, se les echa de ver en el rostro. Sí, yo diría que sí porque entendemos fácilmente”. 4. “Pues algunos profesores en el rostro se les nota cuando ellos andan enojados, entonces uno trata de no hacerles perder la paciencia, pero cuando ellos andan sonrientes así uno siente como más confianza de preguntar algo así, muchas veces sí contribuye.

		verbal es donde uno se basa. Bueno, yo en eso es lo que me baso. Depende de cómo está el profesor, así va a ser mi actitud en la clase y en mi comportamiento”.	
Análisis	Entre los hallazgos de este segmento, se evidencia que los gestos y expresiones faciales de los profesores comunican mucho a los estudiantes, sobre la atención e interés hacia ellos. Los cambios en el humor de los profesores también influyen en la interacción, pues si un profesor parece enojado, los estudiantes evitan hacer preguntas, mientras que, si está sonriente y relajado, se sienten más cómodos para participar. Además, el tono de voz y la manera de hablar son cruciales, porque un tono amable fomenta una mejor relación y mayor participación, mientras que un tono brusco puede afectar negativamente el ánimo de los estudiantes. Por ello, se infiere que la comunicación verbal y la no verbal contribuye mucho en las relaciones de los docentes con sus estudiantes e influye de manera académica dentro del salón de clases.		
Uso de la tecnología			
Pregunta	Participantes 1 y 4	Participante 2	Participantes 3 y 5
4. ¿Los docentes hacen uso de las redes sociales para comunicarse con sus estudiantes?	1. “Sí. Y pues, por ejemplo, su WhatsApp, o sea, por ahí nos comunican cuando no hay clases, cuando nos envían tareas”. 4. “Pues los profesores que yo tengo todos utilizan el medio de WhatsApp y ahí nos envían todos los trabajos que tenemos que hacer, las tareas en casa nos avisan si hay clases o hay una actividad”.	2. “También por Classroom. Hay algunos profesores que por ahí mandan notas diciendo que va a haber examen, van a haber clases o no clases, así”.	2. “Igual yo diría que sí, porque ahí nos mandan mucha información por WhatsApp, por Classroom, Gmail”. 5. “Bueno, mis profesores, básicamente todos hacen uso de las redes y nos exigen que nosotros debemos tener, por ejemplo, Classroom, Algunos profesores usan WhatsApp”.
Análisis	Los estudiantes coinciden en que los docentes usan redes sociales para informar sobre las clases, enviar tareas, compartir información		

	importante y mantener una comunicación constante con ellos. También se menciona que suelen utilizar herramientas como: Classroom y Gmail para enviar notas, anunciar exámenes y mantener a los estudiantes actualizados. Por lo tanto, el uso de estas herramientas digitales asegura que todos estén informados y al tanto de sus responsabilidades; en definitiva, el uso de redes sociales y plataformas digitales facilita la comunicación constante entre los docentes y estudiantes.		
La neurociencia			
Pregunta	Participante 1	Participantes 2,3 y 4	Participante 5
5. ¿Por qué cree importante conocer cómo reacciona el cerebro durante la comunicación con los docentes y directores?	1. “Pues siento yo que en varias ocasiones pues hay profesores que, pues lo explican bien, o sea, contento y todo, o sea, hasta uno pone más atención y todo, pero cuando ellos a veces vienen enojados, pues uno como que le da igual, o sea, porque ellos a veces vienen con mal humor o algo”.	2. “Sería que cuando un profesor está explicando y uno está distraído, le hace una pregunta al azar y uno está en shock, así, sin nada, sin saber nada, como uno no pone ni atención por eso creo que es importante cómo funciona el cerebro”. 3. “Tenemos que saber la reacción del cerebro porque igual a veces los profesores nos hacen una pregunta y nosotros también reaccionamos mal, y, o sea, es importante saber cómo va a reaccionar, porque a veces reaccionamos bien o a veces mal, por eso mismo que dicen, nos distraemos o estamos haciendo otra cosa y reaccionamos diferente cuando	5. “Los estudiantes tenemos que conocer el comportamiento o cómo es la forma de que ellos enseñan porque si ellos están explicando y uno no está poniendo atención, es obvio que a uno lo van a regañar. cuando uno se encuentra distraído y ellos le dicen cosas como algo ofensivas, o sea, ellos no saben la situación que uno se encuentra, si está pasando por un problema, y bueno, que sea inconscientemente ellos se dirigen hacia uno porque obviamente cuando uno está explicando no le gustaría que uno faltara el respeto que está hablando o que no esté poniendo atención, pero sí es importante conocer cómo funciona el cerebro en ambos, en ambas personas”.

		ellos nos hacen alguna pregunta”. 4. “Cuando uno está distraído y pregunta una pregunta así, uno tiene que saber la reacción de uno porque sí, es importante porque en algunos casos hasta le podemos gritar cosas al profesor cuando nos pregunte algo, así, cuando nuestra reacción no es buena”.	
Análisis	En respuesta a esta pregunta, los estudiantes consideran importante comprender cómo reacciona el cerebro durante la comunicación con docentes y directores. Observan que el estado de ánimo del profesor influye en su atención, porque si está contento, prestan más atención; si está enojado, se distraen. Además, cuando están distraídos y el profesor les hace una pregunta, pueden reaccionar negativamente. Es por ello, que los docentes deben saber comprender estas reacciones, ya que puede mejorar la comunicación y evitar malentendidos, especialmente si un estudiante tiene problemas personales que afectan su concentración, se debe de saber cómo actuar y prepararse para que cualquier emoción o sentimientos negativos que pueda tener el docente, puedan quedar a un lado al momento de impartir las clases a los estudiantes.		
Clima organizacional			
Pregunta	Participante 1	Participante 3 y 4	Participantes 2 y 5
6. ¿Cómo observa usted el clima organizacional entre directores y docentes en este complejo educativo?	1. “El director, veo yo que es bien amistoso y todo, pero entre los maestros, pues, es raro ver las ocasiones de que se van a ir a saludar, o sea, o van a compartir algo de comida entre ellos”.	3. “Yo diría que la relación entre el director y los profesores, bueno, de mi punto de vista, yo la veo bien. Bueno, lo que yo he notado que sí, se comunican para realizar actividades, o sea, tiene bastante comunicación buena”.	2. “Cuando es la hora del receso, salen todos los profesores por veces a dar una vuelta, a comprar el chalet, y se encuentran con otro compañero y se saludan, le dicen como, por ejemplo, ¡hey!, ¿cómo estamos? Todo así”. 5. “Los directores y los profesores, obviamente que les conviene y les

		4. “Entre los profesores, sí, se llevan bien para planear, organizarse y todo eso. Y con los alumnos que conocen, se llevan bien. El director, sí, con todos”.	corresponde llevarse bien, porque un profesor con un director obviamente es el jefe. Pero aquí en esta escuela veo yo que todos se llevan bien, hasta con uno mismo el director, sí, para mi parecer, es 10 de 10. “También los profesores se comunican con él cuando se encuentran, buenas tardes, buenos días, cualquier cosa, ellos están al pendiente. Pero para mí es buena la relación que tienen entre el director y los profesores”.
Análisis	Los estudiantes perciben que el director es amistoso y tiene buenas relaciones tanto con los profesores y con los estudiantes. Además, observan una comunicación efectiva entre el director y los docentes, especialmente al organizar actividades escolares. Aunque algunos comentarios mencionan que los profesores se saludan y se comunican bien entre ellos, también se encuentra uno que no lo ha notado y así, como este estudiante puede haber muchos más, por lo que, la comunicación entre los docente pueda que no sea muy frecuente y solo se dé durante actividades formales que se realizan en la institución; pero, también de acuerdo a los demás comentarios se puede percibir que hay un buen clima organizacional entre el director y los docentes y que hacen un esfuerzo continuo por mantener las relaciones cordiales y profesionales en el entorno escolar.		
Clima organizacional			
Pregunta	Participante 1	Participantes 3 y 4	Participantes 2 y 5
7 ¿Por qué cree que es importante que el complejo educativo organice convivios donde incluyan a todos los miembros de la comunidad educativa?	1. “Como eso de los intramuros, pues uno como que se ve cuando llegan, o sea, personas así de la comunidad se sienten como más animosos, o sea, le dan ánimo. ¿Y sus padres son invitados a esto o no? Pues allí sí uno,	3. “Yo diría que sí es importante porque convivir con toda la comunidad, porque a veces hay personas que entre otros grados no se llevan bien, y siento que las actividades que hacen, por ejemplo, los convivios, o sacan	2. “Un convivio que tuvimos el año pasado, que realizaron una excursión para San Blas. Allí todos convivimos con nuestros padres, familiares así, aparte, profesores, amigos, así, familiares, primos, de todo allí. Para mí sería eso. Sí, sí, porque todos convivimos algo que se realiza en la institución”.

	o sea, depende, va, porque a veces hay convivios de que, pues uno los puede llevar, pero hay otros que son así... Más para estudiantes”.	bailes, algo así, es para congeniar con las demás personas”. 4. “Pues, es muy bueno eso que hacen de los convivios porque uno se ve con los compañeros, conoce nuevos amigos, y convive con todos, con los padres, y allí hay mucha amistad entre todos.	5. “Bueno, para mí es demasiado importante esas actividades que se realizan dentro del centro educativo, porque como que a uno lo alimenta del crecimiento, porque uno convive, además que convive, se alegra, porque en mi caso cuando hay alguna actividad, uno se alegra instantáneamente de saber que uno, como un tipo de fiesta que va a haber, y se va a ver con los demás compañeros, amigos. para mí que deberían de fomentar eso, de realizar cualquier tipo de actividad donde se vea que nos vamos a reunir todos a la escuela, o cualquier, como excursiones, cosas así”.
Análisis	Los estudiantes valoran que el complejo educativo organice convivios como intramuros y excursiones, ya que fortalecen la colaboración entre todos los miembros de la comunidad escolar. Estas actividades no solo promueven la amistad y la convivencia, sino que también mejoran las relaciones entre diferentes grados y facilitan la interacción entre estudiantes y profesores, creando así un ambiente más unido y comprensivo en el Complejo Educativo.		
Liderazgo directivo			
Pregunta	Participante 1	Participantes 2 y 3	Participante 4 y 5
8. ¿De qué manera los docentes resuelven los conflictos producidos por los estudiantes en el Complejo Educativo?	1. “Pues depende también de los profesores, porque hay profesores que le dicen, te voy a levantar un acta, y que no sé qué, y al final de tanto, o sea, como que se les olvida, o no te voy a dejar entrar a la	2. “Hay algunos profesores que le llaman la atención a uno cuando ven que están, como ejemplo, peleando, o uno está levantando más la voz, le llaman la atención, lo regañan, o lo llevan	4. “Algunos solo lo regañan, pero los alumnos siempre siguen lo mismo. conozco un profesor que un alumno estaba lanzándole papeles a un compañero, y el profesor le llamó la atención y entonces el profesor la estrategia que utilizó que le agarró el bolsón, lo sacó para afuera, y le dijo que

	clase si no viene tu mamá a hablar”.	a dirección para que firme un acta”.	cuando quisiera escuchar a clase, que entrara”.
		3. “Depende del problema que se dé, porque, bueno, si es grave, van a llamar a los padres, con los alumnos a la dirección, o si no es muy grave, solo hablan entre los alumnos y sus encargados”.	5. “Pero algunos profesores que sí tienen reglas y que son muy estrictos, y así se van pasando nuestros compañeros, que no, o sea, hasta tienen miedo de, no es miedo, pero tienen respeto. dependiendo de cómo sea, también los sancionan, o cualquier actividad que ellos quieran hacer, esa digamos que es como la alternativa, porque cuando, por ejemplo, de jugar fútbol, si ellos los sancionan, ellos hacen hasta lo imposible por saber que van a jugar, y esa es una buena manera que ellos también se comporten”.
Análisis	Los estudiantes explican las diferentes formas en que los profesores manejan los conflictos en la escuela, pues algunos utilizan advertencias y actas, mientras que otros intervienen directamente o llevan a los estudiantes a la dirección, todo dependiendo de la gravedad del problema, en casos más serios, involucran a los padres; en situaciones menos graves, prefieren hablar directamente con los estudiantes y algunos aplican sanciones como: sacar a los estudiantes del aula. Los profesores más estrictos, con reglas claras, inspiran respeto en los estudiantes y a veces les restringen las actividades recreativas para promover un buen comportamiento. Por eso, se deduce que los docentes saben cómo manejar los conflictos producido en los salones de clase y ayudar a que haya un orden en dicha institución.		
Liderazgo docente			
Pregunta	Participantes 1,2 y 4	Participante 3	Participante 5
9. ¿De qué manera el docente influye en el aula de clase para lograr los objetivos propuestos?	1. “Pues, hay profesores que, pues le dicen, vamos a llegar a tal página, el que termine pues se va. O sea, como que lo motiva como	3. “Yo diría que ellos como que lo motivan a uno para trabajar, para terminar más luego, porque hay veces como que nos	5. “Me he fijado que todos los profesores tienen la misma estrategia y pues obviamente le funciona si terminamos nos vamos a ir y obviamente eso como que nos cacha si nos dicen,

	para que uno pues termine más luego, diría yo”. 2. “Bueno, sería que cuando uno está trabajando y le dicen hasta la hora que vamos a salir, pero si realizamos esto luego, nos vamos temprano”. 4. “Cuando lleguen a esta página van a salir a receso, pero son los que llegan. O dicen, van a salir temprano si terminan hasta aquí. Esas son las que ellos dan”.	distraemos y no avanzamos. Entonces ellos utilizan como una estrategia para que nosotros trabajemos y ellos logren el objetivo de llegar hasta donde los profesores quieren”.	ah, si salen bien estas actividades, pues vamos a hacer algo, vamos a comprar algo. Es algo que nos cacha a todos automáticamente, porque es algo que nos alegra”
Análisis	Los estudiantes perciben cómo los docentes emplean ciertas estrategias en el aula para lograr las metas, una de ellas es establecer objetivos claros, como completar páginas de libros u otras actividades, ofreciendo incentivos como salir temprano o disfrutar de recesos. Estas prácticas no solo motivan a los estudiantes a concentrarse y avanzar más rápido, sino que también les brindan una sensación de logro al cumplir con estas metas. Los estudiantes aprecian estas estrategias por su efectividad ya que ayudan a mantener el orden y promover la colaboración en el aula, así como también avanzar en sus estudios.		
Liderazgo docente			
Pregunta	Participantes 1 y 3	Participantes 2 y 4	Participante 5
10. ¿De qué manera el docente fomenta el trabajo en equipo dentro del aula?	1. “Pues en equipo nos dejan los trabajos, pero yo siento que nosotros de alumnos pues a veces como que nos vamos mejor a hacer solo las cosas sin ayuda de los demás y pues hay otros que en parejas, pero igual a veces	2. “Nos llama la atención que trabajemos todos en grupo, pero a ellos por veces no les gusta, las señas ponen trabajo y nos dice vamos a hacer grupo de cuatro o de tres y por veces salimos a hacerlo dos o uno individual	5. “Nosotros tenemos que trabajar en equipo y lo que la señora quiere es que nosotros convivamos y que nos conozcamos, porque básicamente esa es una de las grandes oportunidades que nos da la parte y que nosotros nos llevemos y sabemos convivir, aunque algunos de nosotros los

	siento yo que no lo hacemos en pareja”. 3. “Yo diría que sí hay varias, pero a veces como que los alumnos no hacen caso, porque igual en el caso de un grupo que tengo yo, los profesores usan estrategias o nos dicen, nos hablan con calma para decir que trabajemos todos juntos, pero no trabajan”.	y nos toca hacerlo uno solo y los demás compañeros le dicen que le pasemos copia o algo así, ellos echan de ver que no ayudan. 4. “La mayoría de los profesores sí hacen grupos de dos o grupos de cuatro y a veces cuando le toca con alumnos que casi no saben nada, ellos los siguen a uno preguntándole y solo a uno le toca el trabajo”.	alumnos abusamos de eso y agarramos como juego. Los docentes sí dicen que hasta hay puntos de que sirve tener buena nota en conocimientos y en convivir con los compañeros, tiene que ser como una balanza”
Análisis	Entre los hallazgos más interesantes están el que los estudiantes perciben que los profesores promueven el trabajo en equipo, con asignaciones grupales, aunque algunos prefieren trabajar solos debido a la falta de ayuda de sus compañeros. Aunque los profesores intentan fomentar la cooperación, a veces se opta por el trabajo individual. Aun así, los estudiantes se sienten bien cuando les enseñan a convivir y colaborar con sus compañeros, pues saben que en la vida es muy importante relacionarse con todas las personas. De esa forma, se argumenta que es de suma importancia que los docentes conozcan algunas estrategias, en donde les enseñen a los estudiantes la importancia del trabajo en equipo y que todos son parte fundamental para desarrollar trabajos de clase o proyectos que les sean asignados.		
Relaciones laborales			
Pregunta	Participante 1 y 4	Participante 2	Participantes 3 y 5
11. ¿Por qué es importante la comunicación con sus docentes sobre nuevos proyectos que se implementaran en el Complejo Educativo?	1. “Pues es importante como cuando van a hacer actividades, es importante que nos avisen una semana antes por si vamos a participar para ensayar”.	2. “Cuando dijeron que iban a construir la nueva escuela, nos tomaron en cuenta para ir a apoyar a la actividad, que cuando pusieron la primera piedra, entonces nos	3. “Bueno, es importante, siempre tiene que ser así porque cuando hay nuevos proyectos, nuevas actividades uno obviamente tiene que estar sabedor y eso el profesor tiene que saber porque cuando en algunas veces a uno no le informan de que

	4. “Pues es importante que ellos nos informen a nosotros como alumnos porque así cuando hay una actividad y ellos nos han informado no nos tomen de sorpresa y uno llega y había otra cosa en la escuela”	tomaron en cuenta como alumnos y como docentes”.	va a haber tal actividad, uno obviamente no está sabedor”.
			5. “Aunque sea a corto tiempo o a largo nos ayuda a nosotros también a ver cómo podemos hacer y cómo podemos ir planeando que vamos a desarrollar las actividades y proyectos, cualquier cosa que ellos nos asignen”
Análisis	Los estudiantes destacan la importancia de una comunicación abierta con los docentes sobre nuevos proyectos en el Complejo educativo. Les gusta ser informados con anticipación sobre actividades y eventos para participar y prepararse adecuadamente, evitando sorpresas. De esa manera, según lo que expresan en sus comentarios da a entender que ha habido proyectos de los cuales no han sido comunicados con anticipación y no han podido organizarse adecuadamente. Es por lo que, la comunicación con los estudiantes debe ser muy frecuente, pues cualquier decisión, proyecto o actividad a desarrollar va a influir totalmente en su educación.		
Relaciones laborales			
Pregunta	Participantes 1 y 4	Participante 2	Participantes 3 y 5
12. ¿Por qué considera que el clima laboral en el Complejo Educativo es favorable para el aprendizaje de los estudiantes?	1. “Pues para mi punto de vista, pues siento yo que se llevan bien, o sea nos motivan porque, así como ellos se llevan bien, pues nos motivan a que nosotros también nos llevemos bien con ellos y con nuestros compañeros”.	2. “Cuando ellos se saludan y lo ven que uno saluda a los demás compañeros, ese es un gran ejemplo que le dan a uno, porque si ellos no se saludaran y uno no saludara a los compañeros, porque ellos mismos están dando un ejemplo que uno no saluda a los demás compañeros cuando lo ve”.	3. “Yo diría que bueno, porque si todos los docentes se llevan bien es un ambiente buenísimo y favorable ya que da un buen aprendizaje porque, o sea, como ellos dan un buen ejemplo también.
	4. “Pues el ambiente aquí en la escuela es bueno y muy favorable de los docentes, porque uno aprende de ellos y uno ve que se		5. “Uno agarra ejemplo porque como ellos siempre dicen de que es el ejemplo que nosotros le damos si ellos se comportan mal y uno, como van a creer ellos que va a estar así, porque obviamente eso afecta dentro de las aulas el comportamiento de ellos. Pero yo miro que aquí sí todos nuestros profesores

	llevan entre ellos. Conviven y entonces eso lo motiva a uno a seguir estudiando”.		se relacionan y nos relacionamos dentro y fuera”.
Análisis	Los estudiantes consideran que el clima laboral entre los docentes es favorable para el aprendizaje. Observan que la buena relación entre los profesores les sirve de ejemplo y los motiva a llevarse bien con sus compañeros. Además, señalan que el comportamiento positivo de los docentes crea un ambiente agradable y adecuado para el aprendizaje, promoviendo un entorno educativo armonioso dentro de la institución.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Análisis del Grupo Focal de los Padres de Familia

Grupo focal de padres de familia Complejo Educativo República de China Fecha: 13 de junio 2024			
Modelos de comunicación			
Pregunta	Participantes 1 y 2	Participantes 3 y 5	Participante 4
1. ¿Considera que existe una buena comunicación entre director, docentes y estudiantes? ¿por qué?	1. “Yo considero que no, porque como que no se ponen nunca de acuerdo, como que uno dice una cosa, otra cosa, otra cosa, siento yo que ahí sí no hay una buena comunicación. Pues yo igual considero que no, porque como que hay mucho como desacuerdo, desorganización, como que uno dice una cosa, otro dice otra, o sea, no se organizan bien”. 2. “A veces quizás el problema es que en la dirección no les avisan a ellos, o que tienen que andar buscando a los directores o a los que dirigen, para ver cómo están las cosas, porque a	3. “A veces hay problemas en eso, de que uno a veces va a hablar una cosa con el director, el profesor dice otra, considero que no hay comunicación, no se ponen de acuerdo cuando se va a hacer alguna cosa”. 5. “Considero yo que no, no hay mucho acuerdo entre ellos, porque a veces uno pregunta, al encargado, mire en esto, no sé qué dijo fulano, si no saben qué dijo el otro, tiene que ver, yo pienso que, si son cuatro o cinco maestros, tiene	4. “Considero que nunca he tenido ningún problema”.

	veces no son informados hasta el último momento”.
--	---

Tipos de comunicación			
Pregunta	Participante 1 y 2	Participantes 3 y 4	Participante 5
3. ¿En qué forma los tipos de comunicación verbal y no verbal contribuyen al fortalecimiento de las relaciones con sus estudiantes?	1. “Es muy respetuoso, en lo verbal, en todo es bien respetuoso el señor respecto a los niños”. 2. “Es respetuoso, no maltratan a los niños, porque me imagino que a veces se basa en esto y los profesores no hacen nada de eso”.	3. “Sí, pues en eso estamos bien porque los respetan, les enseñan, les exigen más que todo”. 4. “Pues en eso estamos bien siento que tienen buenas relaciones se tratan con respeto, se les habla claro, les exigen, ponen sus lineamientos”.	5. Siento que en ese sí estamos bien, porque no ha habido ninguna falta de respeto o maltrato”.
Análisis	Los padres de familia expresan que los docentes son respetuosos al comunicarse con los estudiantes, hablando de forma clara, exigiéndoles, pero no maltratándoles, lo que lleva a deducir que los docentes hacen un buen uso de la comunicación verbal y no verbal; por lo que contribuye a que tengan buenas relaciones entre docentes-estudiantes en el Complejo Educativo República de China		
Uso de la tecnología			
Pregunta	Participante 1 y 2	Participantes 3 y 5	Participante 4
4. ¿Los docentes hacen uso de las redes sociales para comunicarse con los padres de familia?	1. “Sí, la verdad, sí. Lo que más usamos, siento yo que quizás como es más fácil, es el WhatsApp”. 2. “Sí, sí usamos mucho el WhatsApp, ahí nos manda toda la información al maestro”.	3. “Sí, así es, por WhatsApp siempre nos manda todas las informaciones”. 5. “Sí, igual es la comunicación que tenemos por WhatsApp”.	4. “WhatsApp y si hay alguna consulta o duda, llamada”.
Análisis	La red social que los docentes y padres de familia utilizan para comunicarse en esta institución es el WhatsApp, pues mencionan que es más fácil, ya sea por medio de una llamada o mensaje, los padres afirman que de esa manera se les hace llegar la información y que así, pueden interactuar fácilmente con los docentes.		
La neurociencia			
Pregunta	Participante 1	Participantes 2 y 3	Participantes 4 y 5
5. ¿Por qué cree que es importante conocer cómo reacciona el cerebro durante la	1. “Pues es importante porque sí, a veces uno se deja llevar por cómo ve a la persona y ya con solo ver el semblante decimos.	2. “Es muy importante, porque a veces hay niños que son muy tímidos y tal vez con acciones o	4. “Sí, es importante porque tanto los maestros como los alumnos, todos somos diferentes.

comunicación con los docentes y directores?	tal persona es así, pero a veces la persona se ve seria, pero realmente es bien comunicativa”.	gestos de su rostro, habla mucho, dice muchas cosas, entonces sí es muy importante”.	entonces hay que saber aprender de las demás personas, todos tenemos diferentes formas de comportamiento, de pensar, entonces tenemos que tratar la manera de encajar con ellos para darle una mejor enseñanza”.
		3. “Sí, porque a veces ellas sienten pena o sienten miedo, porque ya han pasado por muchos profesores y algunas han quedado traumadas como algunas, y entonces ya cuando ven la reacción del otro profesor, pues ya se tranquilizan”.	5. “Sí, yo pienso que sí es importante, porque como se dice, hay un dicho que dice, cada cabeza es un mundo, pero a veces lo pienso yo que sí puede ser cierto”.
Análisis	Los responsables de los estudiantes expresan que es importante conocer cómo reacciona el cerebro ante cualquier tipo de comunicación, porque se pueden crear prejuicios antes de conocer a las personas y pensar que puede ser enojada cuando en realidad no es así. También expresan que es importante porque hay niños y jóvenes que son tímidos y por medio de acciones y gestos de parte de los docentes y directores, ellos pueden sentirse incómodos, con temor y hasta llegar a crear ciertos traumas, por ello mencionan que es de suma importancia conocer cómo funciona el cerebro para comprender que cada persona es diferente y de esa manera tanto directores, docentes y estudiantes puedan dirigirse de la mejor manera.		
Clima organizacional			
Pregunta	Participante 1	Participante 2	Participantes 3, 4 y 5
6. Desde su punto de vista, ¿Cómo describiría el ambiente y las relaciones entre los docentes, estudiantes y padres de familia en esta institución?	1. “A veces siempre se dan problemas, pero yo siento que a veces es por el carácter de cada uno e igual hay profesores que son bien exigentes, pero a veces los niños eso lo malinterpretan, ya dicen, a este profesor yo le caigo mal”.	2. “El ambiente está bien, yo siento que entre el maestro y los estudiantes está bien, porque los trata bien y todos, tal vez nosotros a veces como adultos quizás tenemos más dificultades de entendernos con las demás personas, tal	3. “Yo considero que todo eso está bien, la relación entre, eh, como le dijera, este, el ambiente entre los docentes, pues, yo considero que está bien”.
			4. “Sí, en lo personal, como le

		vez por mi carácter, por mis actitudes, porque tal vez no tomamos, digamos, las mismas decisiones, no tenemos los mismos gustos”.	decía, no he tenido ningún inconveniente, he observado que hay un buen ambiente, tanto entre alumnos como maestros”. 5. “Bueno, igual que ellas, nunca he tenido ningún inconveniente con nadie, nunca he tenido ninguna dificultad ni mis hijos ni yo”.
Análisis	Los padres de familia y responsables de los estudiantes describen que el ambiente y las relaciones en el complejo educativo es bueno, sin embargo, menciona que siempre existen malentendidos en donde algunos estudiantes malinterpretan la exigencia de algunos docentes. Así mismo, se menciona que entre padres de familia podría darse malentendidos pues cada persona piensa de manera diferente, y por ello, se podrían generar molestias por no escuchar correctamente, no comprender el mensaje o aviso que el maestro le ha transmitido entre otras barreras de comunicación que pueden llegar a surgir en el proceso de comunicación, pues los adultos tienen otra manera de pensar y entender las situaciones que se dan día a día dentro de la institución; igualmente, algunas madres mencionan que nunca han tenido problemas y que siempre han observado que el ambiente es bueno. De acuerdo con lo antes mencionado, los directivos y docentes podrían planificar algunas estrategias que ayuden al fortalecimiento de las relaciones con los padres de familia para que ellos puedan conocer las formas de trabajar de los docentes y así generar más confianza.		
Clima organizacional			
Pregunta	Participante 1, 2 y 3	Participante 4	Participante 5
7. ¿Qué opina sobre la importancia de participar en convivios organizados por la institución educativa?	1. “Pues, para mí eso es muy, pero muy importante. Yo siento que al final a quien más favorece y fortalece es a la unión entre padres e hijos, porque acuérdense que muchos padres trabajamos. Cuando hay convivios así, siento yo que hacemos el tiempo para poder convivir con ellos, así que es muy	4. “A lo que contribuye es a mejorar la relación entre padres e hijos, también con los maestros, ayuda porque se sale de la rutina de estar en el aula viendo los libros, los cuadernos, eso ayuda a tener una mejor convivencia	5. “Sí, estos convivios ayudan para la relación entre padres e hijos y que ellos se sientan más libres, pues que no estén tan apegados, eso le ayuda más especialmente a los niños que son bastante tímidos. Estos convivios les

	importante los convivios que la escuela hace”. 2. “Son muy importantes los convivios es muy importante que nosotros asistamos ya que fortalecemos nuestra relación con nuestros hijos y ellos se sienten bien al ver que sus papás los apoyan en todas las cosas que ellos hacen aquí”. 3. “Sí, de hecho, es muy importante porque este, así como cuando uno ve que nuestros hijos se motivan, cuando van a participar nosotros también nos motivamos, y bueno hemos estado muy contentas, alegres, verdad, de ver la alegría de nuestros hijos, eso nos motiva más”.	también con sus compañeros y a motivarlos para después seguir con más ganas en las aulas”.	ayudan porque mire ya andan viendo lo que los demás hacen y ya tal vez ellos dicen vaya así quiero ser. Yo siento que eso les ayuda a ellos a ser bastante independientes”.
Análisis	De acuerdo con los hallazgos, se infiere que es muy importante que la institución realice estos convivios, porque fortalece la comunicación y las relaciones, tanto de padres e hijos como también de estudiantes y docentes, ya que, les ayuda a convivir con los compañeros y a que puedan salir a distraerse. De esa manera, también les fortalece en la convivencia de otros estudiantes de diferentes secciones en las actividades realizadas por la institución.		
Liderazgo directivo			
Pregunta	Participante 1 y 2	Participante 4	Participantes 3 y 5
8. Desde su punto de vista ¿cómo considera que los docentes hacen uso del liderazgo en el salón de clases?	1. “Les enseña lo correcto y pues hace que los niños no peleen uno con otro, que se hagan sentir menos, verdad y sí, a veces hacen grupitos para que pasen a explicar a la pizarra, o sea, ellos lo sacan de su zona de confort y eso es bueno”.	4. “Un excelente liderazgo porque acompaña a los niños, asegurando de que ellos entiendan y los involucra también no solo en la enseñanza de una materia, sino que también en los valores, en cosas de	3. “Sí, considero que en eso estamos bien 5. “Para mí en ese aspecto sí estamos bien ahí, porque el liderazgo para mí no es solo decir háganlo, es empezar yo primero para ser

	2. “Hace buen uso de su liderazgo porque a veces una persona no porque digamos es un maestro, va a ver de menos a los niños o va a ver de menos a un padre, tiene que verlo siempre con respeto”	los hábitos y todo eso”.	un ejemplo en el caso del maestro”.
Análisis	Los encargados de los estudiantes mencionan que los maestros son respetuosos, que hacen uso del liderazgo formando grupos de trabajo para alguna exposición o actividades de clase, también mencionan que ofrecen acompañamiento al estudiante, es decir, se asegura que comprendan la clase, involucrándolos en las clases y enseñándoles valores y hábitos, y que no solo da órdenes, sino que ellos también se ven involucrados en las actividades a realizar. Por lo tanto, se infiere que los docentes están haciendo un buen uso del liderazgo en el aula de clases.		
Liderazgo docente			
Pregunta	Participantes 1 y 2	Participantes 3y 4	Participante 5
9. ¿De qué manera los docentes fomentan el trabajo en equipo dentro del salón de clase?	1. “Hay equipo de trabajo así, digamos, de trabajo de estudio, hay equipo para que se organice para hacer limpieza”. 2. “Los ponen a hacer experimentos juntos y que mira, trae este material, trae el otro, él los pasa la pizarra, él los trata de ver cómo van ahí, que participen todos y que traten de unirse a sus demás compañeros y tal vez pedir ayuda o llevarse bien entre todos”.	3. “Veo que han implementado bien el trabajo en equipo, porque igual en los experimentos, si alguien no lleva algo, lo comparten, lo prestan, para que todos lo aprendan y hagan los experimentos”. 4. “Que trabajan bien los niños, se motivan con las cositas. Para los experimentos que les piden, todo eso, y trabajan en equipo en el grado”	5. “Sí, estamos bien en ese aspecto, porque ya ellos ya saben. chulada de mi equipo, dicen ellos, hasta ellos se organizan y sabe cuál es su equipo de trabajo y ahí el maestro ya les enseña bien eso”.
Análisis	Entre los hallazgos más importantes están, que dentro del salón los jóvenes ayudan con el aseo diario, por esa razón se comenta que los docentes organizan equipos para poder realizar la limpieza en los momentos indicados, pero también organizan grupos para los estudios, los pasan a la pizarra para que participen, y así, que puedan interactuar con sus compañeros; así mismo, los padres hacen mención en la materia donde realizan experimentos ya que al parecer es donde el docente constantemente fomenta el trabajo en equipo, también mencionan lo bueno que es pertenecer a un grupo donde los jóvenes se sientan involucrados y		

	aprendan a organizarse por sí solos de acuerdo a lo que los docentes les han enseñado.		
Liderazgo docente			
Pregunta	Participante 1 y 3	Participante 2	Participantes 4 y 5
10. ¿De qué manera los docentes resuelven los conflictos producidos por los estudiantes en el Complejo Educativo?	1. “Considero que bien, porque cuando ha habido así dificultades lo primero que hace es llamar al padre, para informar, que hay algún problema con el hijo o hija”. 3. “Se resuelven los conflictos entre el profesor y padre, y ya los niños pues ahí van aprendiendo más bien a comportarse”	2. “Es llamar a los papás dependiendo del problema que hay en el estado de los niños, pues los aconseja si es más grave, ya se va a la dirección”.	4. “Si se da un conflicto, primero abocar a los alumnos, porque hay que saber qué es lo que pasó, después depende de qué tipo de problema, con los padres o llegar hasta la dirección si es grave”. 5. “Ser resueltos en el aula, lo primero, si ya se sale del alcance, pues tiene que ser la dirección”.
Análisis	Los responsables de los estudiantes consideran que los conflictos que se dan entre los estudiantes en las aulas del Complejo Educativo son bien manejados por los docentes. La manera en que los resuelven es que solo hablan con el estudiante si las faltas son leves, y si van aumentando en gravedad llaman a los padres de familia y después levantan una ficha en la dirección; de esa manera los padres consideran que está bien el manejo de resolución de conflicto por parte de los docentes.		
Relaciones laborales			
Pregunta	Participante 1	Participante 2 y 3	Participante 4 y 5
11. ¿Por qué considera importante que los docentes le comuniquen sobre nuevos proyectos a implementar en la institución o en el aula?	1. “Yo considero que es importante, por ejemplo, el proyecto que se avecina, que es el de remodelar la escuela ahí ellos ya comunicaron, entonces va a ver que cada maestro junto con los padres se coordine para ver dónde quedarían los alumnos, porque no hay suficiente espacio”.	2. “Yo considero que es muy importante ya que, pues, nosotros estamos pendientes de nuestros hijos, tenemos, pues, la responsabilidad de saber qué es lo que va a pasar”. 3. “Sí, es bueno eso, verdad, de que, bueno, considero que eso, pues, es necesario”.	4. “Igual es necesario porque así no andamos a última hora preguntando, no sabemos dónde o qué día, si todos los días van a ir a estudiar o si hay que presentarse en otro lugar”. 5. “Sí, es importante porque no estamos a último momento a dónde, por lo menos

			así se nos dicen, en tal lugar van a estar porque ya traemos de tiempo, tiempito de esto y ya lo veníamos platicando”.
Análisis	Los responsables de los estudiantes, hacen mención más que todo en uno de los proyectos que está pronto a desarrollarse, y comentan que es importante que se les comunique de los proyectos para que ellos estén conocedores de qué es y cómo se llevará a cabo, pues ellos están al pendiente de la educación de sus hijos; también mencionan que es necesario conocer sobre los proyectos para no estar preguntando después y así organizarse de la mejor manera para apoyar y tener en cuenta que todo es para mejora de la institución.		
Relaciones laborales			
Pregunta	Participantes 1 y 3	Participante 2 y 5	Participante 4
12. ¿Por qué considera que el clima laboral en el Complejo Educativo es favorable para el desarrollo de las actividades entre los docentes y estudiantes?	1. “A veces como que hay mucha tensión entre los maestros y eso se lo van transmitiendo a los alumnos y por último hasta uno de padres y se da por lo mismo, porque no tiene una buena comunicación y coordinación”. 3. “Ella me dijo, hay clases, al mismo tiempo, me dice, no hay clases, y cómo está eso, que no les han comunicado nada de eso, ¿Cómo fue eso? ¿Que no te dijeron? No, es que nos han dicho que sí van a haber clases después del evento. Así es que esa comunicación yo siento que, pues ahí sí estamos mal, porque hasta los padres o madres nos vimos involucrados en este caso”.	2. “Yo considero que tienen que estar como en la misma sintonía todos, para que todo esto funcione, o sea, porque si no está la descoordinación entre todos y quiera o no, como el estrés de los maestros, el problema que este u otro, se lo transmiten a los niños y pues eso les afecta en el estudio, en su comportamiento”. 5. “Estamos mal porque yo tuve un caso que dijo el guía váyanse porque van a haber clases y dijo, si ustedes quieren, vayan allá a preguntar y todavía le dijeron profe y no les puede llamar para preguntarles, no vayan ustedes.	4. “No es favorable porque creo que sí ahí quizás están fallando de que el líder ahí tendría que ser el director y el darle transmitirles a los demás docentes cómo se van a desarrollar las actividades. Pero si no hay una buena comunicación, no se ponen de acuerdo o no hacen esa reunión, para poner todas esas actividades y definirlas. Estamos mal, y eso afecta también a los estudiantes y a los padres de familia para su desarrollo”.

		No dijo ahí vayan ustedes a preguntar. Yo siento que a ellos les falta bastante la comunicación para que todo salga bien, porque si no, así va a haber un tire y encoge entre ellos y nosotros en medio, esperando a ver qué pasa”.	
Análisis	Se percibe que entre los docentes y el director existe una comunicación deficiente, pues no siempre llegan a un acuerdo en lo que hacen, y eso interfiere en el desarrollo de las actividades que se realizan en el Complejo Educativo República de China, pues si no hay una buena comunicación nada va a funcionar bien; se observa que no siempre hay una comunicación entre director, estudiantes y padres de familia y eso siempre va a perjudicar el clima laboral pues no habría una buena relación., ya que, se podría percibir descontentos entre gran parte de la comunidad educativa. Por lo tanto, se podría llegar a decir que se necesita trabajar mucho más en las indicaciones, avisos e invitaciones de parte de la institución y que se hagan llegar con tiempo y por medio de alguna estrategia de comunicación confirmar que la información haya sido recibida exitosamente.		

Fuente: Elaboración propia

4.2. Análisis y Discusión de Resultados del Enfoque Cuantitativo

En este apartado se dará a conocer los hallazgos obtenidos, del análisis de la comunicación y la importancia de la interacción entre directivos y docentes del complejo Educativo República de China, de manera cuantitativa, en cada uno de los segmentos: Directivos, Docentes, estudiantes y padres de familia; dichos hallazgos se pueden verificar en los ANEXOS correspondientes al Vaciado de Información de cada una de las muestras incluidas en la Encuesta y materializadas en la Escala de Rensis Likert.

4.2.1. Triangulación de datos de Directivos, docentes y encargados de los estudiantes

Tabla 14

Triangulación de la Categoría Modelos de Comunicación

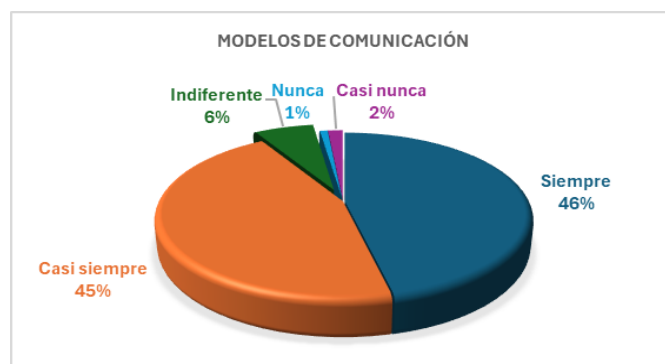
MODELOS DE COMUNICACIÓN										
	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	INDIFERENTE	%	NUNCA	%	CASI NUNCA	%
DIRECTIVOS	1.3	44.4	1.3	44.4	0.3	11.1	0	0	0	0
DOCENTES	11.7	44.9	13	50	0.7	2.6	0	0	0.7	2.6
ESTUDIANTES	124.7	49.9	102	40.8	12.3	4.9	6	2.4	5	2
MEDIA ARITMÉTICA	45.9	46.4	38.8	45.1	4.4	6.2	2	0.8	1.9	1.5

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4

Gráfico de la Categoría Modelos de Comunicación

Nomenclatura	%
Siempre	46.4
Casi siempre	45.1
Indiferente	6.2
Nunca	0.8
Casi nunca	1.5



Fuente: elaboración propia

Al realizar el análisis de los datos emitidos por los directivos del Complejo Educativo el 89% de los participantes afirma que sí se emplea el modelo de comunicación transaccional entre las interacciones que se dan entre los directivos y docentes; de esa manera influye de manera positiva en las relaciones, haciendo uso de la comunicación efectiva en la institución. Por otra parte, un 11% se considera indiferente, pues se abstuvieron de dar su punto de vista en el uso de los modelos y estrategias de comunicación en la institución.

Por su parte, al analizar los datos recopilados, del sector docente, en la categoría Modelos de comunicación, se puede asegurar que en esta institución se aplica el modelo de comunicación transaccional en un 95%, ya que al hacer la sumatoria de la Media Aritmética, de Siempre y Casi siempre brinda ese resultado; Igualmente al sumar la Media de Indiferente, Nunca y Casi Nunca resulta un 5%, el cual no debe verse como insignificante, pues de no prestar atención a este resultado, en un futuro se puede crecer y generar dificultades en la aplicación de este modelo y provocar deficientes relaciones interpersonales entre los docentes y sus estudiantes.

Por su lado, los estudiantes indican que en un 91% los directivos y docentes se comunican de manera agradable e igualitaria, lo que se puede percibir que ellos hacen uso de un modelo de comunicación donde los estudiantes se sienten cómodos con sus mentores, este modelo de comunicación podría ser el transaccional, ya que existe comunicación fluida, respetuosa y constante, que no le hace ver de menos a nadie sino a todos por igual, ciertamente las estrategias que utilizan los docentes al momento de comunicarse con los estudiantes son las más adecuadas ya que hay un gran porcentaje de aceptabilidad. El bajo porcentaje del 9% sumando indiferente, nunca y casi nunca es que no todos los estudiantes logran percibir en su

totalidad los modelos que utilizan los docentes y tampoco la utilización de estrategias para tener una comunicación efectiva con ellos.

En este sentido, al calcular la Media Aritmética de los tres sectores investigados se puede asegurar que en el Complejo Educativo República de China, los modelos de comunicación son aplicados y bien recibidos en un 91%, ya que, si las personas pertenecen al mismo círculo social la comunicación es más comprensible, pues conocen el contexto de lo que se habla, es por ello que Melgarejo (2020) afirma que, “esto se debe a que cada persona actúa según factores como su medio ambiente, experiencias, creencias culturales, actitudes y personalidad” todo lo mencionado anteriormente hace que la comunicación sea mejor; sin embargo, existe un 9% que no está conforme con los modelos de comunicación, pues si parte de la comunidad educativa no logra percibir una comunicación cordial y amistosa, no comparten puntos de vista y tampoco observan estrategia que ayuden en la comunicación, es muy probable que ese 9% pueda incrementarse; es por ello, que se le debe prestar mucho cuidado y hacer las correcciones pertinentes para una mejora institucional.

Tabla 15

Triangulación de la Categoría Tipos de Comunicación

	TIPOS DE COMUNICACIÓN									
	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	INDIFERENTE	%	NUNCA	%	CASI NUNCA	%
DIRECTIVOS	0.75	25	1.25	42	0.75	25	0.25	8	0	0
DOCENTES	10	38	10.8	41	2	8	0.75	3	2.5	10
ESTUDIANTES	97	38.8	106	42.4	13.5	5.4	13	5.2	20.5	8.2
MEDIA ARITMÉTICA	35.9	33.9	39.4	41.8	5.4	12.8	4.7	5.4	7.7	6.1

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5*Gráfico de la Categoría Tipos de Comunicación*

Nomenclatura	%
Siempre	33.9
Casi siempre	41.8
Indiferente	12.8
Nunca	5.4
Casi nunca	6.1



Fuente: Elaboración propia

En la sumatoria de siempre con casi siempre, se obtiene que el 67% de los directivos responde a que los tipos de comunicación empleados en este Complejo Educativo fortalece las relaciones entre directivos y docentes, pues afirman que, en las proposiciones mostradas de la utilización de la comunicación verbal, no verbal y la escrita en algún momento sí se utilizan y son aceptables. Así mismo el 33% se abstuvo de responder y posiblemente no logran percibir que estos tipos de comunicación ayudan a la interacción entre directores y docentes. Eso da motivo para revisar e implementar nuevas estrategias que ayuden en el proceso de comunicación entre los antes mencionados.

En cuanto a los datos obtenidos en el sector docente, se infiere que la institución cuenta con muy buena comunicación, ya que al sumar la Media Aritmética de los datos obtenidos en Siempre y Casi siempre, arroja un 79%; lo cual indica que los tipos de comunicación verbal, no verbal y escrita que se emplean en el complejo Educativo fortalecen las relaciones entre docentes y estudiantes; sin embargo, al hacer la sumatoria de Indiferente, Nunca y Casi Nunca, resulta un 21%, el cual no se debe descuidar puesto que si no se le pone cuidado este porcentaje se puede incrementar.

De la misma manera, en los estudiantes se percibe que hay un nivel de aceptación en un 82% pues indican que los docentes se comunican de manera verbal, no verbal y por escrita siendo estas últimas un complemento que fortalece las relaciones entre los docentes y los estudiantes; a pesar de ello, se evidencia que hay un 18% de participación que se muestra indiferente y consideran que nunca y casi nunca se hace uso de la comunicación no verbal y tampoco de la escrita. Ciertamente, es muy alarmante pues, se valora que estos últimos tipos de comunicación mencionados complementan de manera eficaz la comunicación oral.

Observando los tres segmentos juntos, se identifica que un 76% incluyendo los directivos, docentes y estudiantes, se encuentra que los tipos de comunicación en el Complejo Educativo República de China son visto positivamente; por el contrario, existe un grupo significativo que es el 24% que no están de acuerdo con los tipos de comunicación que se utilizan actualmente en dicha institución, y entre estos, se observa que los que no están totalmente de acuerdo son los directivos y los docentes, dado este caso, Hernández (2023) hace énfasis en que la comunicación entre los seres humanos es una necesidad para tener una buena relación entre las personas por eso, menciona que, “la comunicación es primordialmente participación, intercambio, en el que se gana porque se acrecienta el bagaje personal sin que perdamos nada en el cambio”. En otras palabras, cuando se comparte información de diferentes formas ya sea verbal, no verbal o escrita, estas fortalecen el conocimiento porque se intercambian ideas, y experiencias que son de gran ayuda en el ámbito académico. Por lo que, es necesario que se implementen estrategias de mejoras, en los directivos y en los docentes, de esa manera, asegurarse que comprendan y hagan un buen uso de los tipos de comunicación; así mismo, que los estudiantes puedan percibir y comprender dichos métodos para mejorar las relaciones interpersonales.

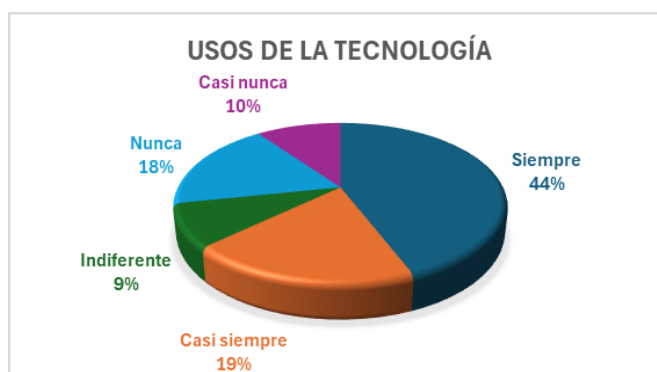
Tabla 16*Triangulación de la Categoría Usos de Tecnología*

USOS DE TECNOLOGÍA										
	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	INDIFERENTE	%	NUNCA	%	CASI NUNCA	%
DIRECTIVOS	1.3	44.4	0.3	11.1	0.3	11.1	0.7	22.2	0.3	11.1
DOCENTES	10.3	39.72	6	23.1	2.3	8.9	4	15.4	3.3	12.8
ESTUDIANTES	121	48	57.3	23	15	6	41.3	17	15.3	6
MEDIA ARITMÉTICA	44.2	44	21.2	19.1	5.9	8.7	15.3	18.2	6.3	10

Fuente: elaboración propia.

Figura 6*Gráfico de la Categoría Usos de Tecnología*

Nomenclatura	%
Siempre	44
Casi siempre	19.1
Indiferente	8.7
Nunca	18.2
Casi nunca	10



Fuente: elaboración propia.

Al realizar la sumatoria de siempre con casi siempre, se infiere que el 56% de los directivos afirman que sí se hace uso de la tecnología en este Complejo Educativo pues se crean grupos de WhatsApp para comunicarse de una mejor manera. De igual forma, sumando las opciones de indiferente, nunca y casi nunca el 44% seleccionó que casi no utiliza otro medio de comunicación como Telegram, esto podría ser por la preferencia de cada uno, aunque un factor muy importante es que no todos los involucrados reciben capacitaciones constantes para mejorar el uso de la tecnología.

Mientras que un 63% de los docentes afirma que se crea grupos de WhatsApp para comunicarse con los estudiantes, y que también reciben capacitación sobre el uso de las

herramientas tecnológicas, sin embargo, se observa una muestra indiferente ante las proposiciones mostradas con respecto al uso de la tecnología; por lo que se ha sumado indiferente, nunca y casi nunca, dando un resultado de un 37% de los docentes que no hacen uso de otro tipo de herramientas de comunicación como Telegram. Por ello, se puede considerar que la herramienta preferible para comunicarse con los estudiantes es el WhatsApp y que, aunque haya capacitaciones, no todos conocen distintos medios, de los cuales la comunicación podría llegar a ser más eficaz.

Por su parte, el 71% de los estudiantes, afirman que los docentes se comunican por medio de WhatsApp, herramienta que es de fácil acceso y muy entendible, también indican que reciben instrucciones del uso adecuado de herramientas tecnológicas, sin embargo, un gran porcentaje desconoce en su totalidad Telegram siendo que es una herramienta que se utiliza constantemente en diversos Centros Educativos. Por otra parte, se infiere que el 29% de los estudiantes, sumando indiferente, nunca y casi nunca señalan que no se enseña el uso adecuado de diversas herramientas tecnológicas de comunicación; esta puede ser una gran oportunidad para hacer uso de otras herramientas donde los estudiantes puedan sentirse atraídos y puedan diferenciarlas de las herramientas comunes con las educativas.

Consiguientemente, el 63% de los directivos, docentes y estudiantes afirman que siempre y casi siempre se hace un buen uso de la tecnología en el Complejo Educativo al igual que reciben capacitación para uso de las mismas; por eso, según los datos, se puede considerar que la herramienta más utilizada es WhatsApp, posiblemente sea por preferencias o porque no se están capacitando en otras herramientas ya que un 37% afirmó que no hacen uso de otra herramienta de comunicación y tampoco reciben capacitaciones como se debería, por lo que, El Diálogo

Interamericano (2021) menciona la importancia de las capacitaciones, donde “se debe priorizar las estrategias de capacitación docente continua que actualicen las competencias digitales de los docentes periódicamente” (p.12). Todo esto con el fin en que los docentes estén a la vanguardia y puedan utilizar diferentes medios tecnológicos. Por eso, se sugiere conocer algunas herramientas como Telegram, Microsoft Teams, Google Forms y Flip, pues estas herramientas en la educación son de gran ayuda para que los docentes puedan interactuar con los directivos, sus compañeros docentes y por supuesto con los estudiantes para que las clases sean más dinámicas.

Tabla 17

Triangulación de la Categoría Neurociencia

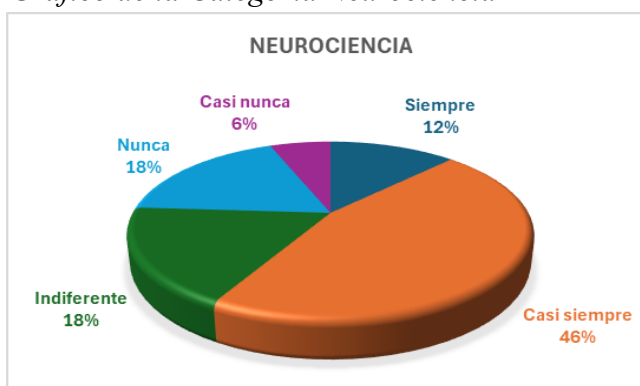
NEUROCIENCIA										
	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	INDIFERENTE	%	NUNCA	%	CASI NUNCA	%
DIRECTIVOS	0	0	1.67	56	0.67	22	0.67	22	0	0
DOCENTES	3.3	12.8	11.3	43.6	4.3	16.7	5	19.2	2	7.7
ESTUDIANTES	61	24	94	38	38	15	32	13	25	10
MEDIA ARITMÉTICA	21.4	12.3	35.7	45.9	14.3	17.9	12.6	18.1	9	5.9

Fuente: elaboración propia.

Figura 7

Gráfico de la Categoría Neurociencia

Nomenclatura	%
Siempre	12.3
Casi siempre	45.9
Indiferente	17.9
Nunca	18.1
Casi nunca	5.9



Fuente: elaboración propia.

En la categoría de la Neurociencia, un 56 % de los participantes han seleccionado que casi siempre está inmersa y se toma en cuenta en la comunicación que mantienen los directores

con los docentes, aunque un 44% sumando a las opciones indiferente y nunca establecen que son indiferentes a la práctica de la neurociencia, sin embargo, nunca se molestan por recibir mensajes que no están escritos claramente. De esa manera se infiere, que un buen porcentaje de los directivos no están tomando en cuenta los conocimientos de la neurociencia, es por ello, que una capacitación sobre esta temática les fortalecería al momento de comunicarse con los docentes y toda la comunidad educativa.

Así mismo, un 56% de los docentes consideran que siempre y casi siempre la neurociencia está centrada en las prácticas de comunicación que ejercen con los estudiantes en dicha institución; sin embargo, hay un porcentaje del 44% que incluye a las opciones de indiferente, nunca y casi nunca de los cuales no todos los docentes poseen los conocimientos de la neurociencia, ya que algunos de ellos se muestran indiferentes y otros han especificado que nunca hacen uso de la neurociencia; pero afirman que no les incomoda que los estudiantes les envíen mensajes que no estén escritos claramente.

En cambio, el 62% de los estudiantes afirman que la neurociencia es parte de las conversaciones que se tienen cotidianamente con los docentes, ya que, los mensajes son claros y fácil de comprenderlos. Pero, un 38% de participantes sumando las opciones de indiferente, nunca y casi nunca, establece que los docentes no se molestan que ellos les envíen mensajes que no están escritos claramente; sin embargo, algunos de ellos no están en total acuerdo pues indican que los docentes no siempre hacen uso de la neurociencia y que algunos sí se molestan por recibir mensajes pocos entendibles, esto lleva a que es necesario prestar atención al uso correcto de la Neurociencia, pues cuando se haga uso en su totalidad, los estudiantes se sentirán

comprendidos y como resultado fortalecerá mucho más las relaciones interpersonales en el Complejo Educativo República de China.

En comparación de los tres segmentos antes mencionados, el 58% asegura que siempre y casi siempre se hace uso de la neurociencia al momento de comunicarse con los demás, aunque algunos también seleccionaron que en ocasiones les incomoda recibir mensajes que no están escritos con claridad, por ello, un 36% se mostraron indiferentes, pues no perciben el uso constante de la neurociencia al momento de comunicarse, por esa razón se recomienda que los directivos junto con los docentes puedan fortalecer los conocimientos de la neurociencia, ya que, según Montoya y Romero (2020) la neurociencia “es la disciplina que investiga cómo aprende nuestro cerebro, cómo logra guardar información y cuáles son los procesos que facilitan el aprendizaje”. De esa manera ayudará en gran manera a que la comunicación sea más fluida, pueda sentirse la empatía y los docentes también puedan expresarse de la mejor manera con todos los estudiantes, teniendo en cuenta sus reacciones y emociones. En definitiva, al aplicar estos conocimientos, las relaciones interpersonales serían mucho más agradables con un ambiente muy armonioso.

Tabla 18

Triangulación de la Categoría Clima Organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL										
	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	INDIFERENTE	%	NUNCA	%	CASI NUNCA	%
DIRECTIVOS	1.67	56	0.67	22	0.67	22	0	0	0	0
DOCENTES	11.3	43.6	12.3	47.4	1.3	5.13	0.33	1.28	0.67	2.56
ESTUDIANTES	126	50	85	34	19	7	11	5	9	4
MEDIA ARITMÉTICA	46.3	49.9	32.7	34.5	7	11.4	3.8	2.1	3.2	2.2

Fuente: elaboración propia.

Figura 8*Gráfico de la Categoría Clima Organizacional*

Nomenclatura	%
Siempre	49.9
Casi siempre	34.5
Indiferente	11.4
Nunca	2.1
Casi nunca	2.2



Fuente: elaboración propia.

En la categoría del clima organizacional se llevó a cabo una sumatoria de las opciones de siempre con casi siempre, y como resultado el 78% de los participantes afirman que el clima que se da en la institución Educativa es cordial, pues se considera que no se imponen los horarios de clase a los docentes, sino que es en consenso, igualmente, afirman que se implementan convivios con toda la comunidad educativa y ese tipo de actividades fortalecen las relaciones en dicha institución. Pero, como es de esperarse, existe un 22% de los participantes que son indiferentes a dar una respuesta, esto conlleva a observar con cuidado que todos los directivos sientan que son tomados en cuenta en actividades, al momento de asignar horarios y planificar actividades en la institución entre otras actividades que se realizan en institución.

Por su parte los docentes indican en un 91% que el clima organizacional que se da en el Complejo Educativo República de China, siempre o casi siempre es cordial, y que los horarios asignados por consenso dan la oportunidad a los docentes de expresar sus preferencias y acomodar el horario de acuerdo a su tiempo, esta oportunidad sin duda contribuye a un mejor ambiente en el trabajo; así mismo, los convivios que se realizan en la institución fortalece las interacciones con toda la comunidad educativa. Sin embargo, sumando las opciones de

indiferente, nunca y casi nunca da como resultado un 9% que no está de acuerdo con lo antes mencionado. Aunque es un pequeño porcentaje de participantes, es importante tomarlo en cuenta para que el clima organizacional en la institución pueda ser un 100% positivo.

A su vez, el 84% de los estudiantes del Complejo Educativo República de China, indica que el clima en la institución es cordial, que los horarios asignados a los docentes son definidos en consenso, lo que les hace percibir que las opiniones de los maestros son tomadas en cuenta y eso ayuda a que los docentes se sientan cómodos en sus labores de enseñanza, de igual manera implementan convivios donde toda la comunidad educativa forma parte de dicho evento. Sin embargo, existe un porcentaje del 16% de indiferencia, que expresan que nunca y casi nunca existe un clima armonioso y cordial, que los horarios no siempre son asignados mediante un acuerdo y que tampoco se implementan convivios donde toda la comunidad es invitada. Este porcentaje, aunque es bajo, representa a aquellos estudiantes que se muestran indiferentes, o que no logran percibir en su totalidad un clima organizacional estable, y es de prestar atención buscando estrategias y actividades para incluirlos.

En resumen, el 85% de los participantes se muestran satisfechos con el clima organizacional del Complejo Educativo República de China, respondiendo que, los docentes se muestran satisfechos con sus horarios, fomentan la participación en los convivios y muestran un ambiente cordial, sin embargo un 15% de la media aritmética de los tres segmentos en estudio no logra percibir que el clima organizacional sea el más adecuado, por eso, Rivera et al (2016) da su opinión sobre dicho tema, mencionando que “las instituciones educativas deben estar en la capacidad de dar lo mejor de sí, en cuanto a que son instituciones formadoras, en donde debe prevalecer un clima organizacional armoniosos de respeto y promotoras de la convivencia

escolar”(p.318). Es decir, que como institución se debe de tomar en cuenta ese porcentaje y ver una oportunidad de mejora, implementando estrategias para incluir a la población educativa en general para que puedan sentirse parte de la institución y puedan observar un excelente clima organizacional.

Tabla 19

Triangulación de la Categoría Liderazgo Directivo

LIDERAZGO DIRECTIVO										
	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	INDIFERENTE	%	NUNCA	%	CASI NUNCA	%
DIRECTIVOS	1	33.3	1.3	44.4	0.67	22.2	0	0	0	0
DOCENTES	11.3	43.6	11.7	44.9	2.3	9	0.33	1.3	0.33	1.3
ESTUDIANTES	113	45.3	87.3	34.9	19.3	7.7	16	6.4	14	5.6
MEDIA ARITMÉTICA	41.8	40.7	33.4	41.4	7.4	12.97	5.4	2.6	4.78	2.3

Fuente: elaboración propia.

Figura 9

Gráfico de la Categoría Liderazgo Directivo

Nomenclatura	%
Siempre	40.7
Casi siempre	41.4
Indiferente	12.9
Nunca	2.6
Casi nunca	2.3



Fuente: elaboración propia.

Para la categoría del Liderazgo Directivo, sumando las opciones de siempre con casi siempre se obtiene un resultado del 78% de encuestados que afirman que es de gran ayuda que los docentes hagan uso del liderazgo ya que les motiva a seguir trabajando, también afirman que los conflictos que se pueden generar entre los docentes son resueltos de manera creativa, también, los directivos toman en cuenta asignar los grados de acuerdo con las capacidades de liderazgo de cada docente lo que les facilita a que el maestro asignado tenga un buen manejo con

el grupo correspondiente. Por otra parte, el 22% se muestra de manera indiferente ante tales proposiciones, lo que lleva a verificar los motivos que se puedan estar dando para que todos los directivos puedan ejercer de la mejor manera su liderazgo en el Complejo Educativo República de China.

A su vez, el 89% de los docentes, afirma que el liderazgo del director les motiva para desempeñarse mejor en el trabajo, así mismo, son consiente que ante cualquier conflicto el director lo resuelve de la mejor manera, y que de acuerdo a la capacidad de ellos es como son asignados a los diferentes grados; aunque la mayoría afirme tales proposiciones, existe un margen del 11% que se debe de tomar en cuenta para que el liderazgo docente sea de ayuda y motivación a todos los docentes que laboran en esta institución.

En cuanto a los estudiantes, la participación, la responsabilidad y la autonomía del docente es muy importante, pues de esa manera el director trata de motivar al docente a cumplir con sus responsabilidades, mostrándole confianza en cada decisión que este deba tomar sin necesidad de que su superior esté presente. Por ello, el docente debe motivar a sus estudiantes, a resolver cualquier conflicto que se pueda generar dentro y fuera del salón de clases y también contar con la capacidad de mantener un liderazgo que ayude a los estudiantes a mejorar en su rendimiento académico, de esa manera el 80% de los estudiantes afirma que existe un buen liderazgo por parte del Director ya que este brinda la confianza para que los docentes se puedan desarrollar y sacar a flote todos sus conocimientos y estrategias para desempeñar mejor su labor como educador; aunque un 20% de los participantes sumando las opciones de indiferente, nunca y casi nunca, afirman que el liderazgo directivo no logra percibirse en su totalidad porque pueda ser que no hay motivación y tampoco el uso de estrategias que ayuden a la resolución de

conflictos por parte del docente, posiblemente el director no ha logrado identificar en su totalidad las virtudes y capacidades de los docentes para que sean buenos líderes en el salón de clases.

En la triangulación de resultados de la categoría del liderazgo directivos se obtiene un 82% de aceptabilidad pues se afirma que el director está al pendiente de lo que sucede en la institución, motiva y toma en cuenta las fortalezas y habilidades de los docentes para que ejerzan mejor el trabajo. En cambio, el 18% no se encuentra a favor pues se consideran indiferentes al responder y otra parte indica que no están convencidos con el liderazgo del director. Por eso, es necesario trabajar en esa área para que dicho liderazgo pueda ser evidente y bien aceptado. Ya que para Méndez (2021) “la institución educativa como tal, necesita de la conducción de un líder que la organice en función de sus propósitos” (p. 68), de esa manera ese liderazgo será notado por toda la comunidad educativa.

Tabla 20
Triangulación de la Categoría Liderazgo Docente

LIDERAZGO DOCENTE										
	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	INDIFERENTE	%	NUNCA	%	CASI NUNCA	%
DIRECTIVOS	2	67	0	0	1	33	0	0	0	0
DOCENTES	14.5	55.8	9.5	36.5	1.5	5.8	0	0	0.5	1.9
ESTUDIANTES	150.5	60.2	78	31.2	10.5	4.2	3.5	1.4	7.5	3
MEDIA ARITMÉTICA	55.7	61	29.2	22.6	4.3	14.3	1.2	0.5	2.7	1.6

Fuente: elaboración propia.

Figura 10

Gráfico de la Categoría Liderazgo Docente



Fuente: elaboración propia.

Nomenclatura	%
Siempre	61
Casi siempre	22.6
Indiferente	14.3
Nunca	0.5
Casi nunca	1.6

En el liderazgo docente el 67% de los directivos afirman que siempre se permite que los docentes hagan uso de su liderazgo siendo parte de una función o comités que se realicen en dicho Complejo, ya que por medio de las participaciones podrán corroborar como hacen uso de sus capacidades y fomentan el trabajo en equipo con sus compañeros, pero el 33% no muestra una opinión al respecto.

Mientras que el 92% de los docentes afirman que siempre y casi siempre se les permite desarrollarse dentro de la institución haciendo uso de sus ideas y criterio propio para analizar, investigar, tomar decisiones y apoyar a sus compañeros y estudiantes en lo necesario, fomentando de tal manera el trabajo en equipo y así mostrando su liderazgo como docentes. Solo el 8% de los participantes se mostraron indiferentes ante el reconocimiento del liderazgo docente.

Sin embargo, en la opinión de los estudiantes se observa que el 91% reconoce el liderazgo en los docentes por medio de actividades en las que participa constantemente, como también la forma o estrategias que utiliza para fomentar el trabajo en equipo dentro del Complejo Educativo. Aun así, se observa que un 9% de los participantes indican que nunca y casi nunca se reconoce el liderazgo en los docentes.

La gran mayoría de los participantes del Complejo Educativo República de China reconoce el liderazgo en los docentes, por medio de las actividades y la manera de fomentar el trabajo en equipo dentro y fuera del salón de clase, a diferencia de la aceptabilidad del 84% también se nota un 16% que está inconforme pues se mostraron de manera indiferente dando paso a analizar detenidamente el porqué de lo indicado pues no logran percibir la participación de los docentes en las diferentes actividades, lo que se podría mejorar por medio de estrategias

que ayuden a los docentes a sentirse seguros de tomar decisiones, y poder enseñar también a otros a trabajar en equipo para el bienestar de la institución. Contreras (2016) menciona que los directivos deben de estar al pendiente de su equipo de trabajo, motivándoles y acompañándolos en todo el proceso de aprendizaje, para que ellos sientan el apoyo activo y puedan trabajar de la mejor manera.

Tabla 21. Triangulación de la Categoría Relaciones Laborales

RELACIONES LABORALES										
	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	INDIFERENTE	%	NUNCA	%	CASI NUNCA	%
DIRECTIVOS	0.75	25	0.75	25	1	33	0.5	17	0	0
DOCENTES	10.75	41	7	27	2.75	11	3.75	14	1.75	7
ESTUDIANTES	104	42	75	30	25	10	26	10	20	8
MEDIA ARITMÉTICA	38.5	36	27.6	27.3	9.6	18	10.1	13.7	7.3	5

Fuente: elaboración propia.

Figura 11

Gráfico de la Categoría Relaciones Laborales

Nomenclatura	%
Siempre	36
Casi siempre	27.3
Indiferente	18
Nunca	13.7
Casi nunca	5



Fuente: elaboración propia.

En la categoría de las Relaciones Laborales, sumando las opciones de siempre y casi siempre se llega a obtener un porcentaje considerable del 50% de los participantes que afirman comunicarse oportunamente con toda la comunidad educativa informándoles de actividades y proyectos de la institución; así mismo, afirman que se aplican sanciones de manera igualitaria para todos los directivos y docentes y que el clima laboral en esta institución es favorable para

realizar sus labores; el otro 50% sumando las opciones de indiferente y nunca se enfocan más bien en que no les molesta que los docentes les corrijan una orden o indicación, aunque en este mismo porcentaje de manera significativa los participantes se abstienen de responder o simplemente no tiene muy claro que se practique cada proposición presentada.

Por otra parte, un 68% de los docentes perciben que en existe una buena relación laboral, ya que, afirman que suelen comunicarse constantemente con toda la comunidad educativa y más aún cuando hay proyectos por comenzar; también que en la institución todos los docentes son tratados por igual, y que cuando llegan tarde las sanciones se hacen llegar de manera igualitaria, en efecto, el clima laboral es ideal para desarrollar sus labores. El 32% restante se refiere a que no les molesta que algún estudiante les corrija aún si esta es una exigencia u orden que da el docente en el salón de clases. Por esa razón se deduce que las relaciones laborales son muy buenas en el Complejo Educativo República de China.

Mientras que el 72% los estudiantes afirman que en la mayoría de las ocasiones los docentes se comunican de manera oportuna con toda la comunidad educativa, dando a conocer las actividades o proyectos a realizarse en el Complejo Educativo; así también, tratan a todos los estudiantes por igual y los docentes no se molestan que un estudiante pueda dar su opinión en clases, por eso consideran que el clima laboral es aceptable para ellos. Pero, existe un porcentaje bastante significativo que es del 28% donde los estudiantes se muestran indiferentes a responder sobre esta categoría y otros indican que nunca y casi nunca se percibe un buen clima y que tampoco todos los estudiantes son tratados por igual.

En resumen, se puede evidenciar que el 63% de los participantes afirman que las relaciones laborales en el Complejo Educativo República de China son muy buenas pues

aseguran que todos son tratados por igual y que el clima laboral les ayuda a desarrollarse de la mejor manera pero, también se encuentra un 37% que se sigue mostrando indiferente ante tales proposiciones, y es señal que no se está trabajando como se debería, e indica la necesidad de mejorar, prestando atención a los comportamientos de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familias para asegurarse que puedan estar en un ambiente donde se puedan sentir partícipes y bien recibidos; así como lo menciona Razeto (2017) llegar a “ser recursos de mejoramiento y progreso para las escuelas” (p.64). Para que la comunidad educativa pueda ser beneficiada, donde los docentes y directivos puedan fortalecer las relaciones interpersonales y laborales dentro del Complejo Educativo República de China.

4.2.2. Lista de Cotejo

La lista de cotejo es otro instrumento que se aplicó para la observación directa en el comportamiento de los directores, docentes y estudiantes de Complejo Educativo República de China, en su día a día, permitiendo así recopilar información para posteriormente elaborar el análisis de la comunicación organizacional y la importancia de la interacción director-docente que se da en el Complejo Educativo República de China. Se realizó una serie de visitas a la institución durante un periodo de 15 días laborales, en diferentes horas en los turnos matutino y vespertino. Entre los hallazgos más destacados se mencionan los siguientes:

Día 1: Algunos maestros se mostraron amables y saludaron entre ellos otros no salieron del aula y se enfocaban en sus trabajos, se observó que impartían muy bien sus clases; por su parte los estudiantes no saludaron, y se hizo un poco complicado poder platicar con el director ya que estaba muy ocupado, pues había estado en una reunión de directores de manera virtual y después estaba elaborando el inventario de los alimentos que se sirven en la institución y porque

también algunos estudiantes entraban a la oficina para poder platicar con él. Así que se observó que los estudiantes pueden interactuar fácilmente con el director, a pesar de sus ocupaciones.

En otro aspecto relevante es que el director no se mostró que tuviera mucha comunicación con los docentes, puede ser por lo muy ocupado que había estado en ese día, aunque se muestra accesible en prestar atención cuando le llegan buscar a la oficina.

Día 2: este día, se observó a un docente participando de los juegos de fútbol con sus estudiantes a la hora del receso, dos docentes también salieron de su salón de clases a comprar y uno de ellos a cuidar zona, por un momento, no se visualizó mayor interacción o comunicación entre los docentes y director. Los estudiantes por su parte siempre tienen acceso a salir y a entrar a la institución sin ninguna supervisión.

Día 3: hay pocos maestros debido a que algunos están mal de salud, los docentes no tienen un total control sobre los estudiantes, ya que estos salen de la institución a comprar en las tiendas o a sacar copias, la mayoría de los maestros no salieron del aula, pero tuve la oportunidad de entablar conversación con dos docentes, el primero mencionaba de hoy en día los estudiantes son muy mal educados y que en ocasiones lo ultrajan cuando él da algunas indicaciones pues se niegan hacer lo que el profesor indica en la clase, el segundo, me hacía mención que en la institución casi nunca hay problemas aunque hay algunos que tratan de iniciar alguna discusión pero que educadamente cortan la plática y no les permiten que continúen. Al finalizar la jornada los docentes se retiraron, cada uno cerró su salón y se retiraron de la institución. Se observó que no hubo mayor interacción entre ellos, y tampoco firmaron su hora de retirarse, el director no estaba presente, por lo tanto, no había quien les diera la salida.

Día 4: En este día, la investigadora se acercó a los salones de clase para observar la manera en que los docentes se comunican con los estudiantes, y efectivamente estaban en dialogando a cerca de la clase de informática; el docente mostró sus conocimientos y solventó las dudas de los estudiantes, al igual que el docente de lenguaje, estaba trabajando en el libro y por medio de ayudas audiovisuales les mostraba algunos fragmentos e imágenes a los estudiantes, por ello se infiere en que los estudiantes no temen preguntar a sus docentes cuando se les presenta alguna duda. Por otra parte, los demás docentes impartían las clases de manera tradicional, es decir, ellos escribiendo y explicando y los estudiantes escuchando.

Día 5: En este día, algunos docentes se retiraron de la institución cuando terminaron de dar la clase, entre ellos está el docente de inglés, pues solo está contratado por horas clases, debido a ello, pregunté al director y me confirmó que por esa razón se retiraba más temprano que los demás, por lo tanto, se infiere que no todos los docentes tienen un mismo horario de llegada y retirada, pues algunos de ellos, son de planta y otras horas clases. Esto puede ser un factor que influye en las relaciones laborales, pues no siempre están conviviendo durante la jornada y la confianza entre estos docentes puede ser muy reservada.

Día 6: Al momento de llegar a la institución algunos de los maestros se saludaron muy afectuosamente, también se observó que el director interactuó con algunos de ellos, mostrándose accesible a conversar con los docentes y estudiantes, por ello, se pudo observar que había un clima armonioso.

Día 7: En este día, se observó que no todos los y las docentes interactúan, pues cada uno está enfocado en su área, es decir las maestras de parvularia, las maestras de educación básica y los y las de tercer ciclo y bachillerato mantienen una comunicación más fluida con los docentes

que imparten clases en sus mismo niveles educativos, eso puede ser muy natural pues los temas de conversación no son los mismos pues algunos ven a los niños pequeños y los demás tratan con adolescentes y jóvenes, por ello se logra identificar que como compañeros docentes es necesario realizar actividades para que puedan sentirse cómodos interactuando con los demás y al mismo tiempo fortaleciendo las relaciones entre directivos y docentes, ya que son el pilar fundamental para el aprendizaje de los estudiantes.

Día 8: En esta ocasión, se observó que algunos docentes salieron a cuidar zona en los recesos, tres de ellos se acercaron a platicar y mostraron una buena armonía, sin embargo, los demás estaban aislados y cuando fue el toque del timbre entraron a sus respectivos salones para las clases, el director no siempre está en la institución y de igual manera, la institución se mantiene con la puerta del portón abierta con acceso a que padres de familia o estudiantes puedan entrar y salir sin ninguna dificultad.

Día 9: El director estaba presente, visitó a los grados, los saludó, interactuó con el docente y con algunos de los estudiantes, hizo algunas bromas y los estudiantes le respondieron positivamente. Él me comentaba que hace una pequeña evaluación a los docentes una vez al mes, para ver cómo ellos dan las clases, y de paso saluda a los estudiantes que se alegran cuando él llega. A pesar de ello, no se puede afirmar que existe un clima organizacional muy agradable, pues los docentes siguen estando en los salones de clases, y algunos interactúan más que todo con el profesor de educación física, pues se observa que le tienen más confianza para conversar sobre fútbol y algunas actividades de la materia.

Día 10: En esta ocasión no hubo comunicación verbal entre el director y los docentes pues él tenía compromisos como director y no se hizo presente a la institución, solo estaba

encargado un maestro para que pudiera estar al pendiente de la institución, aunque él no estaba los docentes podían tener acceso a la dirección para firmar su hora de llegada.

Día 11: En este día se observó que no se había cambiado el mural desde el mes de febrero y ya se estaba en el mes de junio, lo que se infiere que los docentes no muestran su responsabilidad o no motivan a los estudiantes a elaborar la decoración de los murales. Así mismo se observó que tampoco hubo cuidado de zonas, pues cada docente se mantuvo en los salones, solo algunos salieron a ingerir alguna bebida y a comprar al cafetín e ingresaron nuevamente al aula.

Día 12: En este día se observó que los estudiantes de octavo grado estaban muy emocionados en finalizar las clases, pues les correspondía jugar en los intramuros que se estaban realizando en la cancha que está bastante cerca de la institución. Según lo investigado por grados y horarios ya asignados los estudiantes pueden ir apoyar a su equipo en los juegos. El docente guía los acompañó en esa ocasión para apoyarles y estar al cuidado del grupo. De esa manera se observa que hay un compromiso y responsabilidad del docente con las actividades que se realizan en la institución.

Día 13: En esta ocasión se observó que el director llegó a la institución por la tarde, saludó a las encargadas del cafetín, docentes y estudiantes que estaban fuera del salón de clases, pues un grupo de Segundo Año de Contador se estaba organizando para el evento de las mañanitas recreativas que se iba a llevar a cabo. Tuve la oportunidad de conversar con algunos de estos estudiantes y mencionaban que aún no estaban seguros el lugar donde se iba a llevar a cabo esta actividad, pues ya les habían confirmado, pero después surgieron algunas complicaciones y el lugar ya no estaba disponible, así que mostraban su descontento pues ellos

se habían preparado, pero no podían movilizar las decoraciones y tampoco sus ventas pues estaban a la espera de la confirmación del lugar. Por lo tanto, se infiere que la actividad no fue organizada con anticipación y que una tarde antes de realizar dicho evento aún no se tenía un lugar definido. Esto influye negativamente en las actitudes tanto de docentes y también de los estudiantes que se habían preparado para demostrar lo aprendido, pues el día casi se había llegado y ellos no estaban seguros de que esta actividad se iba a realizar o se iba a mover para otra fecha.

Día 14: En este día hubo una actividad de mañanitas recreativas, en la cancha de la institución Educativa, donde se hicieron presente muchos padres, estudiantes que iban a demostrar sus habilidades y destrezas en la materia de Matemática, y otros estudiantes de contaduría aprovecharon para poner en práctica sus conocimientos como emprendedores y vendieron snack y otros bocadillos, se pudo observar que los docentes de tercer ciclo y bachillerato estuvieron al frente de esta actividad pues ellos la desarrollaron y estaban al pendiente de los estudiantes de Contaduría; también se visualizó que los docentes de Educación Básica apoyaron la actividad, pero no tuvieron mayor participación en ella, y al finalizar dicho evento los docentes que participaron se mostraron muy agotados pues sobre ellos recayó el mayor compromiso en esta actividad. En esta ocasión se observa que no todos los docentes tenían participación en un evento que incluía a la mayoría de los grados, por ello se infiere que el director no motivó y organizó a que todos los docentes colaboraran y trabajaran como equipo.

Día 15: En este día se observó que la comunicación del director con los docentes fue bastante fluida, pues estuvieron en reunión, algunos se mostraban bastante incomodos pues habían tenido una dificultad con una indicación que el director había enviado al grupo de

WhatsApp y no todos habían recibido esa información, lo que generó en ellos diferencias y molestias, pero lograron resolver ese caso, pues al medio día un grupo de docentes, junto con el director, se dirigieron a almorzar juntos, y por esa razón algunos llegaron tarde a la institución, y los estudiantes estuvieron sin clase, casi por media hora, solo una profesora que estaba incapacitada se presentó antes del toque de timbre, debido a ello, los estudiantes tenían la oportunidad de entrar y salir de la institución sin ninguna supervisión.

4.2.3. Comprobación de Hipótesis

Para la comprobación de las hipótesis planteadas en este estudio se utilizó el método estadístico de chi-cuadrado calculado, utilizando una fórmula estadística, con el fin de verificar si la relación de las variables es significativa; dicha fórmula es:

$$X^2_{calc.} = \sum \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$$

Esta fórmula se lee: Chi cuadrado calculado es igual a la diferencia de la sumatoria de la frecuencia observada menos la frecuencia esperada, elevada al cuadrado y dividida entre la frecuencia esperada.

Para la comprobación de las hipótesis se generaron tres niveles de instrucción: Alto, medio y bajo; utilizando los hallazgos generados en la Escala de Likert, de la encuesta que se realizó; para luego comparar el valor de Chi Cuadrado Calculado, con el valor del Chi Cuadrado de la Tabla Logarítmica y determinar si se aprueban o se desaprueban dichas hipótesis.

Tabla 22*Comprobación de Hipótesis Específica 1*

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1: Los modelos de comunicación que practica el director logran la eficiencia y la calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje que se brindan en el complejo Educativo República de China						
Nivel de instrucción	Respuesta					
	Siempre	Casi siempre	Indiferente	Nunca	Casi nunca	Total
Alto	116 (1)	16 (4)	5 (7)	28 (10)	7 (13)	172
Medio	78 (2)	15 (5)	1 (8)	1 (11)	1 (14)	96
Bajo	16 (3)	14 (6)	0 (9)	0 (12)	0 (15)	30
Total	210	45	6	29	8	298

Casilla	FO	FE	FO-FE	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² / FE
1	116	121.2	-5.2	148.84	1.23
2	78	77.8	0.2	0.04	0.00
3	16	21.14	-5.14	26.42	1.25
4	16	26	-10	100	3.85
5	15	14.5	0.5	0.25	0.02
6	14	4.5	9.5	90.25	20.06
7	5	3.5	1.5	2.25	0.64
8	1	1.9	-0.9	0.81	0.43
9	0	0.6	-0.6	0.36	0.60
10	28	16.7	11.3	127.69	7.65
11	1	9.3	-8.3	68.89	7.41
12	0	2.9	-2.9	8.41	2.90
13	7	4.6	2.4	5.76	1.25
14	1	2.6	-1.6	2.56	0.98
15	0	0.8	-0.8	0.64	0.80
VALOR DE CHI CUADRADO CALCULADO					49.07
VALOR DE CHI CUADRADO TABLA					25

Fuente: elaboración propia

Al realizar la comprobación de la hipótesis específica 1: Los modelos de comunicación que practica el director logran la eficiencia y la calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje que se brindan en el complejo Educativo República de China, el resultado es Mayor (49.06) que el valor de chi cuadrada teórica encontrada en la tabla (25), entonces, se **Acepta** la hipótesis y se rechaza la hipótesis nula que es: Los modelos de comunicación que practica el director NO

logran la eficiencia y la calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje que se brindan en el Complejo Educativo República de China.

Tabla 23

Comprobación de Hipótesis Específica 2

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2						
Los estilos de comunicación ejercidos por el director condicionan las relaciones laborales de los docentes en el Complejo Educativo República de China						
Nivel de instrucción	Respuesta					
	Siempre	Casi siempre	Indiferente	Nunca	Casi nunca	Total
Alto	169 (1)	21 (4)	5 (7)	19 (10)	2 (13)	216
Medio	28 (2)	16 (5)	1 (8)	5 (11)	1 (14)	51
Bajo	12 (3)	8 (6)	0 (9)	1 (12)	0 (15)	21
Total	289	45	6	25	3	288

Casilla	FO	FE	FO-FE	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² / FE
1	169	156.8	12.2	148.84	0.95
2	28	37	-9	81	2.19
3	12	15.2	-3.2	10.24	0.67
4	21	33.8	-12.8	163.84	4.85
5	16	8	8	64	8.00
6	8	3.3	4.7	22.09	6.69
7	5	4.5	0.5	0.25	0.06
8	1	1.1	-0.1	0.01	0.01
9	0	0.4	-0.4	0.16	0.40
10	19	18.8	0.2	0.04	0.00
11	5	4.4	0.6	0.36	0.08
12	1	1.8	-0.8	0.64	0.36
13	2	2.3	-0.3	0.09	0.04
14	1	0.5	0.5	0.25	0.50
15	0	0.2	-0.2	0.04	0.20
VALOR DE CHI CUADRADO CALCULADO					25.00
VALOR DE CHI CUADRADO TABLA					25

Fuente: elaboración propia

Al realizar la comprobación de la hipótesis específica dos, se observa que Chi Cuadrada Calculada (25) es igual que Chi Cuadrada encontrada en la tabla (25), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula: Los estilos de comunicación ejercidos por el director condicionan las relaciones laborales de los docentes en el Complejo Educativo República de China; y se acepta la hipótesis

específica 2 que es: Los estilos de comunicación ejercidos por el director condicionan las relaciones laborales de los docentes en el Complejo Educativo República de China.

Tabla 24

Comprobación de Hipótesis Específica 3

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3						
El modelo de comunicación organizacional ejercido como estrategia de gestión escolar es un factor determinante en las buenas relaciones de la comunidad educativa del Complejo Educativo República de China						
Nivel de instrucción	Respuesta					
	Siempre	Casi siempre	Indiferente	Nunca	Casi nunca	Total
Alto	159 (1)	51 (4)	2 (7)	2 (10)	14 (13)	228
Medio	16 (2)	14 (5)	2 (8)	1 (11)	2 (14)	35
Bajo	10 (3)	2 (6)	1 (9)	0 (12)	0 (15)	13
Total	185	67	5	3	16	276

Casilla	FO	FE	FO-FE	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² / FE
1	159	152.8	6.2	38.44	0.25
2	16	23.5	-7.5	56.25	2.39
3	10	8.6	1.4	1.96	0.23
4	51	55.3	-4.3	18.49	0.33
5	14	8.5	5.5	30.25	3.56
6	2	3.2	-1.2	1.44	0.45
7	2	4.1	-2.1	4.41	1.08
8	2	0.6	1.4	1.96	3.27
9	1	0.2	0.8	0.64	3.20
10	2	2.5	-0.5	0.25	0.10
11	1	0.4	0.6	0.36	0.90
12	0	0.1	-0.1	0.01	0.10
13	14	13.2	0.8	0.64	0.05
14	2	2	0	0	0.00
15	0	0.8	-0.8	0.64	0.80
VALOR DE CHI CUADRADO CALCULADO					16.71
VALOR DE CHI CUADRADO TABLA					25

Fuente: elaboración propia

Al realizar la comprobación de la hipótesis específica tres se observa que Chi Cuadrada Calculada (16.71) es menor que Chi Cuadrada teórica encontrada en la tabla (25) por esa razón, se rechaza la hipótesis: El modelo de comunicación organizacional ejercido como estrategia de

gestión escolar es un factor determinante en las buenas relaciones de la comunidad educativa del Complejo Educativo República de China, y se **acepta** la hipótesis nula que es: El modelo de comunicación organizacional ejercido como estrategia de gestión escolar NO es un factor determinante en las buenas relaciones de la comunidad educativa del Complejo Educativo República de China.

Tabla 25

Cuadro Resumen de Comprobación de la Prueba Estadística de Chi Cuadrado Calculado

Hipótesis	Comparación entre X^2_c y X^2_t	Resultado
Hg. Los modelos de comunicación que ejerce el director inciden en las relaciones laborales con los docentes del Complejo Educativo República de China.	Se aceptan dos hipótesis específicas y se rechaza una.	Se acepta en un 66.66 % la hipótesis general del estudio
H1. Los modelos de comunicación que practica el director logran la eficiencia y la calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje que se brindan en el complejo Educativo República de China.	$X^2_c = 49.06$ $X^2_t = 25$	Se Acepta la hipótesis específica uno Los modelos de comunicación que practica el director logran la eficiencia y la calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje que se brindan en el Complejo Educativo República de China. Y se rechaza la hipótesis nula
H2. Los estilos de comunicación ejercidos por el director condicionan las relaciones laborales de los docentes en el Complejo Educativo República de China.	$X^2_c = 25$ $X^2_t = 25$	Se acepta la Hipótesis específica 2 y se rechaza la hipótesis nula: Los estilos de comunicación ejercidos por el director condicionan las relaciones laborales de los docentes en el Complejo Educativo República de China.
H3. El modelo de comunicación organizacional ejercido como estrategia de gestión escolar es un factor determinante en las buenas relaciones de la comunidad educativa del Complejo Educativo República de China.	$X^2_c = 16.71$ $X^2_t = 25$	Se rechaza la hipótesis específica tres y se acepta la hipótesis nula: El modelo de comunicación organizacional ejercido como estrategia de gestión escolar no es un factor determinante en las buenas relaciones de la comunidad educativa del Complejo Educativo República de China.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 5. Conclusiones y Propuesta de Mejora

5.1 Conclusiones

Después de analizar los datos obtenidos a través de esta investigación y de encontrar hallazgos relevantes con relación al análisis de la comunicación organizacional y la importancia de la interacción director-docente en el Complejo Educativo República de China, se derivan una serie de conclusiones, las cuales se detallan a continuación.

Al analizar cómo los modelos de comunicación que ejerce el director inciden en las relaciones laborales con los docentes del Complejo Educativo República de China, se concluye que los modelos de comunicación que ejerce el director inciden, en un 66.66 %, en las relaciones laborales con los docentes del Complejo Educativo República de China. Esto se evidencia con la realización de la prueba de hipótesis; ya que, dos de las tres hipótesis específicas que se sometieron a la prueba de cálculo de la Chi Cuadrado calculado son aceptadas y solo una fue rechazada; por lo que, se reafirma que en un 66.66%, los modelos de comunicación que ejerce el director inciden en las relaciones laborales con los docentes de esta institución.

Igualmente, al identificar los modelos de comunicación que practica el director para lograr la eficiencia y la calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje que se brindan en el Complejo Educativo República de China; se logró comprobar que los modelos de comunicación que practica el director logran la eficiencia y la calidad en dichos procesos; puesto que, al realizar la comprobación de hipótesis se calcula un valor de Chi Cuadrado de 49.06%, que es mayor que el valor de la tabla, 25, por lo que, se acepta la hipótesis específica uno, que afirma que los modelos de comunicación que practica el director logran la eficiencia y la calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje que se brindan en el Complejo Educativo República de China.

También, al describir como los estilos de comunicación ejercidos por el director condicionan las relaciones laborales de los docentes en el Complejo Educativo República de China, se evidencia que los estilos de comunicación ejercidos por el director condicionan las relaciones laborales de los docentes, ya que, al realizar la comprobación de hipótesis por medio de Chi Cuadrado Calculado, se obtiene un valor de 25%, que es igual al valor estimado de la tabla por lo que, a juicio de la investigadora se acepta la hipótesis específica dos. Que reza así: los estilos de comunicación ejercidos por el director condicionan las relaciones laborales de los docentes en el Complejo Educativo República de China.

Asimismo, al determinar en qué medida el modelo de comunicación organizacional ejercido como estrategia de gestión escolar es un factor determinante en las buenas relaciones de la comunidad educativa del Complejo Educativo República de China; se determina que el resultado que evidencia el cálculo de Chi Cuadrado es de **16.71**; que al compararlo con el valor teórico de la tabla que es 25; se comprueba que es menor; por lo que se concluye que el modelo de comunicación organizacional ejercido como estrategia de gestión escolar NO es un factor determinante en las buenas relaciones de la comunidad educativa del Complejo Educativo República de China.

Finalmente, después de realizar el estudio del Análisis de la Comunicación Organizacional y la Importancia de la Interacción director-docente; se concluye que los modelos de comunicación que ejerce el director inciden, en un 66.66%, en las relaciones laborales con los docentes del Complejo Educativo República de China en el distrito de Caluco, municipio de Sonsonate Este, departamento de Sonsonate.

5.2 Propuesta de Mejora

Después de concluir esta investigación se vuelve imperativo diseñar una propuesta de estrategias de comunicación organizacional que genere mejoras en la calidad de las interacciones entre el director y los docentes del Complejo Educativo República de China; por lo tanto, dicha propuesta puede observarse en el Anexo 21.

Referencias

- Agramonte, A. (2023). Los rumores en las organizaciones: gestión de la comunicación y prevención. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/los-rumores-en-las-organizaciones-gesti%C3%B3n-de-la-y-agramonte-saba>
- Arboleda, J. (Ed.). (2020). Estrategias de comunicación diseño, ejecución y seguimiento. Red Iberoamericana de Pedagogía. <https://redipe.org/wp-content/uploads/2020/10/Libro-estrategias-de-comunicacion.pdf>
- Arias-Gonzales, A. (2021). *Diseño y Metodología de la investigación*. https://www.researchgate.net/publication/352157132_DISENO_Y_METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION.
- Ayala, M. (2022, 28 de agosto). Historia de la comunicación. Lifeder. <https://www.lifeder.com/historia-comunicacion/>
- Barbará, C. (2015). Historia de la Comunicación, A. https://www.academia.edu/42769476/Historia_de_la_Comunicaci%C3%B3n
- Berlo, D. (1984). El proceso de la comunicación introducción a la teoría y a la práctica. El ateneo. <https://bibliopopulares.files.wordpress.com/2012/12/el-proceso-de-la-comunicacion-david-k-berlo-301-1-b-514.pdf>
- Bolaño, O. (2020). El constructivismo: modelo pedagógico para la enseñanza de las matemáticas. *Revista Educare*, 24(3), 488–502.
- Bonilla, A., González, S. y Mejía, L. (2015). *La comunicación organizacional como herramienta para mejorar la productividad y generación de utilidades de los servicios que ofrece*

INSAFORP [Tesis de pregrado, Universidad Dr. José Matías Delgado]. Archivo digital.
<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/03/CMN/0002365-ADTESMC.pdf>

Bonnefont, J., Falcone, C., Giangrandi, B., Mingo, G., Naretto, D., y Souper, C. (2017). *El Método Montessori*.
https://www.academia.edu/34880747/El_M%C3%A9todo_Montessori_TEOR%C3%8DA_DE_LA_EDUCACI%C3%93N_CAROLINA_DATTARI

Cambridge Dictionary (2024). *Eficiencia*.
<https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/espanol-ingles/eficiencia>

Cambridge Dictionary (2024). *Precisión*.
<https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/espanol-ingles/precision>

Cardete, M., Curiel, J. y Antonovica A. (2020). La comunicación persuasiva en política como elemento fundamental en el éxito de nuevas formaciones políticas en España: emisor, mensaje y contexto. Caso Podemos y Ciudadanos. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 26(1), 59-69. <https://doi.org/10.5209/esmp.67286>

Carta Universal de los Derechos Humanos.
https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf.
 (1948, 10 de diciembre)

Castillero O. (2018, 25 de mayo). *Los 9 modelos de aprendizaje principales, y su aplicación*. Portal Psicología y Mente. <https://psicologiymente.com/desarrollo/modelos-de-aprendizaje>

- Ceballos, E. (2013) Comunicación efectiva y su incidencia en el clima organizacional, En las escuelas de educación básica [Tesis de Magister en Gerencia Avanzada, Universidad de Carabobo de Venezuela] DSpace Repository.
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2246/eceballos.pdf?sequence=1>
- Charris, A. y Manjarrés, D. (2022). *Comunicación organizacional: una estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas*. [Tesis de maestría, Universidad de la Costa]. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/9158>
- Cheyre, A. (2015, 18 de mayo). *Gestión de Aula: su relevancia en el proceso de formación*. Universidad del desarrollo. <https://educacion.udd.cl/noticias/2015/05/gestion-de-aula-su-relevancia-en-el-proceso-de-formacion/>
- Chuquiyaure, E. y Pinela, M. (2019). *Relación entre la Comunicación Organizacional y el Clima Laboral en los Trabajadores de la Institución Educativa n° 16119 del C.P Tabacal – Chontali – Jaen 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5890>
- Constitución de la República de El Salvador.
https://www.tse.gob.sv/laip_tse/index.php/marconormativo/constitucionrepublica. (2024, 3 de enero)
- Contreras, F. (2013). La gamificación al servicio de nuevos modelos de comunicación surgidos de la cibercultura [Proyecto fin de máster en comunicación y cultura, Universidad de Sevilla]. Archivo Digital.
[https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/98186/tmaster56.pdf?sequence=1&isAllowed=](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/98186/tmaster56.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
y

- Contreras, O. y Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *In Mediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. DOI: <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231–284. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Correa, D. y Pérez, F. (2022). Los modelos pedagógicos: trayectos históricos. *Debates Por La Historia*, 10(2), 125-154. <https://doi.org/10.54167/debates-por-la-historia.v10i2.860>
- Cortes, D. (2023). *¿Qué son las relaciones laborales?* Universidad cesuma. <https://www.cesuma.mx/blog/que-son-las-relaciones-laborales.html>
- Creswell, J. W. (2014). *Diseño de la investigación: cualitativa, cuantitativa y Enfoques de Métodos Mixtos* (4ª ed.). SAGE Publications.
- Diálogo Interamericano. (2021). *El uso de la tecnología para innovar la Práctica docente: Retos y lecciones aprendidas en la pandemia*. https://marthacastellanos.com/wp-content/uploads/2021/05/marthacastellanos_uso_tecnologia_para_innovar_practica_docente.pdf
- Editorial, Equipo (2023, 22 de noviembre). "Actitud". <https://www.significados.com/actitud/>
- Equipo editorial, Etecé. (2023). *Comunicación*. Enciclopedia Humanidades. <https://humanidades.com/comunicacion/>
- Equipo editorial, Etecé. (2023). *Historia de la comunicación humana*. Enciclopedia Humanidades. <https://humanidades.com/historia-de-la-comunicacion-humana/>

Equipo editorial, Etecé. (2023, 23 enero). *Educación a distancia*.

<https://humanidades.com/educacion-a-distancia/#ixzz8WgZbHalV>

Farias-Macias, Á., Macias-Moreira, M., Zambrano-Cedeño, L. y Gómez-Bravo, N. (2021). El Ambiente de Trabajo y su Influencia en la Satisfacción Laboral como Prevención del Estrés en los Empleados. *Ciencias Técnicas y Aplicadas* 7(4), pp. 586-601. DOI:

<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i4.2439>

FasterCapital (2024, 20 de mayo) *¿qué es la claridad y por qué es importante?*

<https://fastercapital.com/es/tema/%C2%BFqu%C3%A9-es-la-claridad-y-por-qu%C3%A9-es-importante.html>

Fitzgerald, M. (2023). *Competencia comunicativa no verbal, interacción entre directivo y docente en los espacios del Centro Educativo Pablo Correa León Cúcuta norte de Santander*. [Tesis doctoral, Universidad Pedagógica Experimental Libertador]. Tesis doctorales.

<https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/682>

Gañán, S. (2018). *Habilidades sociales: los estilos de comunicación en la resolución de conflictos en los docentes del IES Nervión de la localidad de Sevilla* [Trabajo Fin de Grado Investigación Grado en Pedagogía, Universidad de Sevilla]. Archivo Digital.

https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/81796/174_08365187.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García C. (2015,15 de julio). *La importancia de la comunicación en el conflicto (mediación)*.

Lawyerpress. https://www.lawyerpress.com/news/2015_07/1507_15_005.html

- García, J. (s.f). *La Importancia de la Atención*. Repositorio de la universidad de Murcia.
https://www.um.es/sabio/docscmsweb/aulademayores/texto._la_importancia_de_la_atencion.pdf
- García-Allen, J. (2024, marzo 5). *Piaget vs Vygotsky: similitudes y diferencias entre sus teorías*. Portal Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/desarrollo/piaget-vygotsky-similitudes-diferencias-teorias>
- Gazca, L., Culebro, K. y Coria, R. (2022) Análisis del proceso de aprendizaje en educación superior de asignaturas impartidas en modalidad virtual durante la pandemia por COVID-19. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 13.
<https://doi.org/10.33010/ierierediech.v13i0.1649>
- Gil-Díaz, L., Martínez-Prats, G. y Rodríguez-Garza, C. (2022). Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 85-96. <https://doi.org/10.18004/ucsa/24098752/2022.009.03.85>
- Gómez, D. (2022, 30 de junio). *Comunicación externa: qué es, tipos, funciones y ejemplos*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-externa>
- Gonzales, J. y Oseda, D. (2021). Influencia de herramientas virtuales en el desarrollo de competencias digitales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 6073-6097. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.759
- Gonzáles, J., Ramírez, R., Terán, N., y Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

- Hernández, M. (2023). *La comunicación oral y no verbal en los procesos judiciales* [Tesis doctoral, Universidad Complutense De Madrid]. Archivo digital.
<https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/9ae71904-af98-4927-b13f-e68612c4e566/content>
- Hernández, M., Lluesma, M. y De Veras, B. (2019). Hacia una comunicación eficaz. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2). P.10.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000200006&lng=es&tlng=es.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). Mc Graw Hill.
- Hotmart. (2023, 11 de abril). *7 técnicas de comunicación que debes conocer*. Hotmart.
<https://hotmart.com/es/blog/tecnicas-de-comunicacion>
- Icarito (s.f.) Problemas que impiden una buena comunicación.
<https://www.icarito.cl/2009/12/95-2705-9-4-la-comunicacion.shtml/>
- Jiménez, A. (2019, 22 de febrero). *Fluidez en español*. <https://aprendehablando.com/la-fluidez-en-espanol/>
- Larrosa, J. (2022). *¿Qué son las relaciones laborales?* Payfit. <https://payfit.com/es/contenido-practico/relaciones-laborales/>
- Lesmes, A., Barrientos-Monsalve, E., y Cordero, M. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 8(1), 147–153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>

Ley Crecer Juntos. <https://www.unicef.org/elsalvador/documents/ley-crecer-juntos>. (2023, 1 de enero)

Ley general de educación. <https://www.mined.gob.sv/reglamentos/?wpdmc=marco-legal-y-normativo>. (2020, 12 de noviembre)

Mark, J. J. (2022, 25 de julio). *Johannes Gutenberg*. World History Encyclopedia. <https://www.worldhistory.org/trans/es/1-20945/johannes-gutenberg/>

Martínez-Maldonado, P., Armengol, C. y Muñoz, J. (2019). Interacciones en el aula desde prácticas pedagógicas efectivas. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 18(36), 55-78. DOI: <https://doi.org/10.21703/rexe.20191836martinez13>

Mejía, T. (2023, 26 de mayo). *Teoría de la comunicación*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/teoria-de-la-comunicacion/>.

Melgarejo, R. (2020, 30 de agosto). *Modelos de comunicación*. Todo sobre comunicación. https://todosobrecomunicacion.com/modelos-de-comunicacion/#Modelo_Lineal

Méndez, C. (2022). Liderazgo directivo en el desempeño docente de la Educación Básica Regular en los años 2014 al 2019. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*. (32), 66-76. <https://doi.org/10.24215/18509959.32.e7>

Montoya, B. y Romero, J. (2020). *Neurociencia: la clave para la educación del futuro*. Blogthinkbig. <https://blogthinkbig.com/neurociencia-educacion-futuro>

Muriel, T. (2023, 6 de marzo). *"Qué es la comunicación verbal"*. Enciclopedias significadas. <https://www.significados.com/comunicacion-verbal/>

- Papic Domínguez, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de investigación educativa*, 10(1), 63-83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Piedra, M. (2020). *Comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana* [Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio institucional. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/3541>
- Questionpro (2024, 17 mayo). *Trabajo en equipo: Qué es y cuáles son sus ventajas*. <https://www.questionpro.com/blog/es/trabajar-en-equipo/>
- Quezada, S. y Salinas C. (2021) MODELO DE RETROALIMENTACIÓN PARA EL APRENDIZAJE Una propuesta basada en la revisión de literatura. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(88), 225-251.
- Ramos, W., Paredes, M., Teran, P. y Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. Grupo Compás.
- Razeto, A. (2017). Más confianza para una mejor escuela: el valor de las relaciones interpersonales entre profesores y director. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 8(1), 61-76. <https://doi.org/10.18861/cied.2017.8.1.2639>
- Razo, A. y Cabrero, I. (2016). *El poder de las interacciones educativas en el aprendizaje de los jóvenes*. Meraki Studio. <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/razo-ana-el-poder-de-las-interacciones-educativas-2016.pdf>
- Real Academia Española [RAE]. (2023). *Comunicar*. <https://dle.rae.es/comunicar>

Real Academia Española. (2023). Diccionario de la lengua española, 23.^a ed. <https://dle.rae.es>

Regader, B. (2024, febrero 18). *La Teoría del Aprendizaje de Jean Piaget*. Portal Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/desarrollo/teoria-del-aprendizaje-piaget>

Reglamento de la Ley de la Carrera Docente.

<https://www.mined.gob.sv/reglamentos/?wpdmc=marco-legal-y-normativo>. (2020, 12 de noviembre)

Rivera, C., Cegarra, O., Vergara, H. y Matos, Y. (2016). Clima Organizacional en el Contexto Educativo. *Revista Científica*, 1(2), 316-339. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.18.316-339>

Rodríguez, A., García-Ruiz, R. y Aguaded, I. (2020). Políticas públicas en Educación y Comunicación: Debates y avances. *Trípodos*, 46. 43-57.

Ruiz L. (2020, febrero 17). *Las 5 barreras de la comunicación, explicadas*. Portal Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/social/barreras-de-comunicacion>

Saavedra, K. (2024, 12 febrero). *El Poder de la Comunicación con Propósito*. LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/el-poder-de-la-comunicaci%C3%B3n-con-prop%C3%B3sito-karen-saavedra-segura-lcste?trk=news-guest_share-article#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20con%20prop%C3%B3sito%20se,un%20objetivo%20com%C3%BAAn%20y%20significativo

Sabaduche-Rosillo D. (2015). Herramientas virtuales orientadas a la optimización del aprendizaje participativo. *Revista de Ciencias Empresariales* 6(1), 13.

Significados, Equipo (2023, 29 de noviembre). *"Empatía"*.

<https://www.significados.com/empatia/>

Tomasello, M. (2013). Los orígenes de la comunicación humana (1.a ed.). katz editores.

https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=JFpDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA247&dq=origenes+de+la+comunicacion&ots=Qvy152rzUx&sig=izS1LZ0hmdJqasaCXz_J9BuLKYE#v=onepage&q&f=false

Torres, A. (2019, julio 2). *Los 8 elementos de la comunicación: características y ejemplos*. Portal

Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/cultura/elementos-de-comunicacion>

Ulloa-Brenes, G. (2022). Teorías y modelos de la interacción y la comunicación para espacios educativos a distancia. *Revista Espiga*, 21(43), 197-210.

Vásquez, F. (2019). *La comunicación y el directivo docente* (25. ed.). Santillana.

<https://rutamaestra.santillana.com.co/wp-content/uploads/2019/03/la-comunicacion-y-el-directivo-docente.pdf>

Vera, J. (2023, 15 de mayo). *La Calidad es la clave. Descubre por qué es importante en*

cualquier producto o servicio. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/la-calidad-es-clave-descubre-por-qu%C3%A9-importante-en-o-vera-valdivieso>

Vergara, G. y Cuentas, H. (2015). Actual vigencia de los modelos pedagógicos en el contexto

educativo. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 31(6), 914-934.

ANEXOS

ANEXO 1. Matriz de Congruencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES X: INDEPENDIENTE Y: DEPENDIENTE	INDICADORES X=X ₁ , X ₂ , X ₃ , Y=Y ₁ , Y ₂ , Y ₃	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS SUSTANTIVAS
Análisis de la Comunicación Organizacional y la Importancia de la Interacción director-Docente en el Complejo Educativo República de China	Objetivo general: Analizar cómo los modelos de comunicación que ejerce el director inciden en las relaciones laborales con los docentes del Complejo Educativo República de China.	Hipótesis General 1. Los modelos de comunicación que ejerce el director inciden en las relaciones laborales con los docentes del Complejo Educativo República de China. Hipótesis Específicas 1. los modelos de comunicación	Variable X Comunicación Organizacional Variable Y Interacción director Docente	Variable Y (Dependiente) - Modelos de comunicación - Tipos de comunicación	¿Cómo el modelo de comunicación ejercido por el director incide en las relaciones laborales con los docentes del Complejo Educativo República de China? ¿Cuáles son los modelos de comunicación que practica el director para lograr eficiencia y calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje que se	1. Utiliza el modelo transaccional de comunicación para dirigirse a los docentes de su institución. 2. El modelo de comunicación transaccional influye en las relaciones interpersonales con sus docentes dentro de la organización. 3. Se emplean estrategias para fomentar una comunicación efectiva entre los directivos y los docentes. 4. Los tipos de comunicación empleados en el Complejo Educativo fortalecen las

	Objetivos Específicos 1.-Identificar los modelos de comunicación que practica el director para lograr la eficiencia y la calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje que se brindan en el Complejo Educativo República de China. 2.-Describir como los estilos de comunicación ejercidos por el director	que practica el director logran la eficiencia y la calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje que se brindan en el Complejo Educativo República de China. 2. Los estilos de comunicación ejercidos por el director condicionan las relaciones laborales de los docentes en el Complejo Educativo República de China. 3. El modelo de comunicación organizacional		- Uso de la tecnología en comunicación	brindan en el Complejo Educativo República de China? ¿Cómo los estilos de comunicación ejercidos por el director condicionan las relaciones laborales de los docentes en el Complejo Educativo República de China? ¿En qué medida el modelo de comunicación organizacional ejercido como estrategia de gestión escolar es un factor determinante en las buenas relaciones de la comunidad educativa en el Complejo Educativo República de China?	relaciones entre directivos y docentes. 5. En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación verbal, para girar indicaciones para dar órdenes a los docentes. 6. En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación no verbal para dar órdenes a los docentes. 7. En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación escrita para dar instrucciones a los docentes. 8. Crean grupos de WhatsApp para comunicarse con sus docentes. 9.Utiliza Telegram como estrategia para facilitar la comunicación con docentes, estudiantes y padres de familia. 10. Recibe capacitaciones para mejorar el uso de
--	--	--	--	--	--	--

condicionan las relaciones laborales de los docentes en el Complejo Educativo República de China. 3.-Determinar qué medida el modelo de comunicación organizacional ejercido como estrategia de gestión escolar es un factor determinante en las buenas relaciones de la comunidad educativa del Complejo Educativo República de China.	ejercido como estrategia de gestión escolar es un factor determinante en las buenas relaciones de la comunidad educativa del Complejo Educativo República de China. Hipótesis General Nula 1.Los modelos de comunicación que ejerce el director no inciden en las relaciones laborales con los docentes del Complejo Educativo República de China.		- Neurociencia		herramientas tecnológicas en la comunicación diaria. 11. La neurociencia está inmersa en las prácticas de comunicación que ejerce con los docentes de la institución. 12. Se consideran los conocimientos de la neurociencia al momento de generar los mensajes para los docentes del complejo educativo. 13. Los mensajes que le envían algunos docentes le incomodan por no estar escritos claramente 14. El clima organizacional que se da en la institución educativa es cordial. 15. Los horarios asignados a los docentes son definidos por consenso. 16. Se implementan convivios donde participen docentes,
			Variable Y (Dependiente) - Clima organizacional		

		Complejo Educativo República de China. 3. El modelo de comunicación organizacional ejercido como estrategia de gestión escolar no es un factor determinante en las buenas relaciones de la comunidad educativa del Complejo Educativo República de China.				23. Comunica oportunamente a sus docentes, estudiantes y padres de familia los nuevos proyectos a desarrollar 24. La aplicación de sanciones por llegadas tardías es igual para todos los directivos y docentes 25. El clima laboral es el ideal para desarrollar las labores dentro del Complejo educativo
--	--	---	--	--	--	--

ANEXO 2. Resumen de los aspectos a tomar en cuenta del enfoque Mixto

ENFOQUE MIXTO		
ASPECTOS	ENFOQUE CUALITATIVO	ENFOQUE CUANTITATIVO
Objetivo principal	Analizar a profundidad la problemática.	Medir y analizar las variables.
Enfoque	Exploratorio y descriptivo.	Descriptivo y analítico.
Tipo de muestreo	Muestreo Intencional.	Muestreo probabilístico y estratificado.
Muestra	En total serán 18 participantes que se desglosan de la siguiente manera: 3 directivos, 5 docentes, 5 estudiantes y 5 padres de familia.	En total serán 300 sujetos, que se distribuyen de la siguiente manera: 3 directivos, 26 docentes, 250 estudiantes y 21 padres de familia.
Instrumentos de Recolección de datos	Grupo Focal. Donde se ha elaborado una guía de preguntas abiertas.	Encuesta. Proposiciones en Escala de Rensis Likert y observación participante a través de Lista de Cotejo.
Análisis de datos	Análisis de interpretación de datos a través de la categorización y triangulación.	Análisis estadístico a través de Tablas de doble entrada y gráficos. Comprobación de hipótesis por medio de Chi-cuadrado calculado.
Propósito de análisis de datos	Interpretar las manifestaciones de los sujetos desde sus perspectivas.	Comprobar las hipótesis.
Estrategias de análisis de datos	Cuadro de análisis donde se tomen en cuenta las categorías y subcategorías.	Excel, para elaborar cuadros de doble entrada y las gráficas.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3. Guía para Grupo Focal dirigida a Directivos

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA



GUÍA DE ENTREVISTA DE GRUPO FOCAL

TEMA: ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA IMPORTANCIA
 DE LA INTERACCIÓN DIRECTOR-DOCENTE EN EL COMPLEJO EDUCATIVO
 REPÚBLICA DE CHINA

a. Confidencialidad

La información obtenida en este grupo focal será totalmente confidencial, por esa razón la participación sincera de los individuos en este estudio será de gran valor.

b. Generalidades

Fecha	
Hora	
Guía N.º 1	
Lugar	
Municipio	
Departamento	

c. Objetivo

Objetivo
Analizar cómo la comunicación organizacional y la interacción entre el director-docente incide en las relaciones laborales y en el éxito de la comunicación efectiva en el Complejo Educativo República de China, Distrito de Caluco, Municipio de Sonsonate, Departamento de Sonsonate.

d. Identificación de la Moderadora

Nombre de la Moderadora
Maestrante: Karla Verónica Morán Martínez

e. Participantes

Lista de asistentes Grupo Focal				
Nombre	Cargo	Tiempo de servicio	NIP	Teléfono

f. Preguntas a realizar

1. **¿Cómo describiría el uso de los modelos de comunicación en el Complejo Educativo?** (Modelos de comunicación)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

2. **¿Qué estrategias considera más efectivas para promover una comunicación activa entre los directivos y los docentes?** (Tipos de comunicación)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

3. ¿En qué forma los tipos de comunicación verbal y no verbal contribuyen al fortalecimiento de las relaciones entre directivos y docentes?

(Tipos de comunicación)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

4. ¿Qué opina sobre el uso de las herramientas de comunicación utilizadas en el complejo educativo? (Uso de la tecnología)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

5. ¿Por qué considera importante conocer de la neurociencia al momento de crear mensajes dirigidos a los docentes del Complejo Educativo? (La neurociencia)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

6. ¿Cómo describiría el clima organizacional en esta institución educativa? (Clima organizacional)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

7. ¿Por qué cree que es importante implementar convivios que involucren a la comunidad educativa? (Clima organizacional)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

8. ¿Cómo resuelve los conflictos entre el equipo docente de esta institución? (Liderazgo Directivo)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

9. ¿Cómo reconoce el liderazgo en los docentes? (Liderazgo Docente)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

10. ¿De qué forma los docentes fomentan el trabajo en equipo dentro del aula? (Liderazgo Docente)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

- 11. ¿Cómo considera que la comunicación con los docentes y padres de familia sobre nuevos proyectos puede impactar en el éxito del Complejo Educativo? (Relaciones Laborales)**

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

- 12. ¿Por qué considera que el clima laboral en el Complejo Educativo es favorable para el desarrollo de las actividades de los directivos? (Relaciones laborales)**

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

ANEXO 3. Guía para Grupo Focal dirigida a Docentes

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA



GUÍA DE ENTREVISTA DE GRUPO FOCAL

TEMA: ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA IMPORTANCIA
 DE LA INTERACCIÓN DIRECTOR-DOCENTE EN EL COMPLEJO EDUCATIVO
 REPÚBLICA DE CHINA

a. Confidencialidad

La información obtenida en este grupo focal será totalmente confidencial, por esa razón la participación sincera de los individuos en este estudio será de gran valor.

b. Generalidades

Fecha	
Hora	
Guía N.º 2	
Lugar	
Municipio	
Departamento	

c. Objetivo

Objetivo
Analizar cómo la comunicación organizacional y la interacción entre el director-docente incide en las relaciones laborales y en el éxito de la comunicación efectiva en el Complejo Educativo República de China, Distrito de Caluco, Municipio de Sonsonate, Departamento de Sonsonate.

d. Identificación de la Moderadora

Nombre de la Moderadora
Maestrante: Karla Verónica Morán Martínez

e. Participantes

Lista de asistentes Grupo Focal				
Nombre	Cargo	Tiempo de servicio	NIP	Teléfono

f. Preguntas a realizar

1. ¿Considera usted que el director utiliza de forma adecuada los diferentes modelos de comunicación al momento de dirigirse a la comunidad educativa? (Modelos de comunicación)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

2. **¿Qué estrategias son más factible para promover una comunicación activa con sus estudiantes?** (Tipos de comunicación)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

3. **¿En qué forma los tipos de comunicación verbal y no verbal contribuyen al fortalecimiento de las relaciones con sus estudiantes?** (Tipos de comunicación)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

4. **¿Considera que el uso de las herramientas de comunicación propuestas por los directivos son las más adecuadas? ¿Por qué?** (Uso de la tecnología)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

5. **¿Por qué considera importante conocer de la neurociencia al momento de crear mensajes dirigidos a los estudiantes del Complejo Educativo?** (La neurociencia)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

6. **¿Cómo percibe usted el clima organizacional en este complejo educativo?** (Clima organizacional)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

7. ¿Qué opina sobre la implementación de convivios que involucren a la comunidad educativa? (Clima organizacional)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

8. ¿Cómo resuelve los conflictos entre los estudiantes de esta institución? (liderazgo directivo)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

9. ¿Cómo reconoce el liderazgo en sus compañeros? (Liderazgo Docente)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

10. ¿De qué manera fomenta el trabajo en equipo dentro del aula? (Liderazgo Docente)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

11. ¿Por qué cree que la comunicación oportuna con los directivos y padres de familia sobre nuevos proyectos es fundamental para el éxito de la institución? (Relaciones Laborales)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

12. ¿Por qué considera que el clima laboral en el Complejo Educativo es favorable para el desarrollo de las actividades de los docentes? (Relaciones Laborales)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

ANEXO 4. Guía para Grupo Focal dirigida a Estudiantes**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR****DR. LUIS ALONSO APARICIO****FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA****GUÍA DE ENTREVISTA DE GRUPO FOCAL**

**TEMA: ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA IMPORTANCIA
DE LA INTERACCIÓN DIRECTOR-DOCENTE EN EL COMPLEJO EDUCATIVO
REPÚBLICA DE CHINA**

a. Confidencialidad

La información obtenida en este grupo focal será totalmente confidencial, por esa razón la participación sincera de los individuos en este estudio será de gran valor.

b. Generalidades

Fecha	
Hora	
Guía N.º 3	
Lugar	
Municipio	
Departamento	

c. Objetivo

Objetivo
Analizar cómo la comunicación organizacional y la interacción entre el director-docente incide en las relaciones laborales y en el éxito de la comunicación efectiva en el Complejo Educativo República de China, Distrito de Caluco, Municipio de Sonsonate, Departamento de Sonsonate.

d. Identificación de la Moderadora

Nombre de la Moderadora
Maestrante: Karla Verónica Morán Martínez

e. Participantes

Lista de asistentes Grupo Focal			
Nombre	Grado que estudia	NIE del estudiante	Teléfono

f. Preguntas a realizar

1. ¿Cómo describiría la forma de comunicación que existe entre docentes y estudiantes?
(Modelos de comunicación)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

2. ¿Qué estrategias de comunicación promueve el docente con sus estudiantes? (Tipos de comunicación)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

3. ¿En qué forma los tipos de comunicación verbal y no verbal contribuyen al fortalecimiento de las relaciones con sus estudiantes? (Tipos de comunicación)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

4. ¿Los docentes hacen uso de las redes sociales para comunicarse con sus estudiantes? (Uso de la tecnología)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

5. ¿Por qué cree importante conocer cómo reacciona el cerebro durante la comunicación con los docentes y directores? (La neurociencia)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

6. ¿Cómo observa usted el clima organizacional entre directores y docentes en este complejo educativo? (Clima organizacional)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

7. ¿Por qué cree que es importante que el complejo educativo organice convivios donde incluyan a todos los miembros de la comunidad educativa? (Clima organizacional)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

8. ¿De qué manera los docentes resuelven los conflictos producidos por los estudiantes en el Complejo Educativo? (Liderazgo Directivo)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

9. ¿De qué manera el docente influye en el aula de clase para lograr los objetivos propuestos? (Liderazgo Docente)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

10. ¿De qué manera el docente fomenta el trabajo en equipo dentro del aula? (Liderazgo Docente)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

11. ¿Por qué es importante la comunicación con sus docentes sobre nuevos proyectos que se implementaran en el Complejo Educativo? (Relaciones Laborales)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

12. ¿Por qué considera que el clima laboral en el Complejo Educativo es favorable para el aprendizaje de los estudiantes? (Relaciones Laborales)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

ANEXO 5. Guía para Grupo Focal dirigida a Padres de Familia**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR****DR. LUIS ALONSO APARICIO****FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA****GUÍA DE ENTREVISTA DE GRUPO FOCAL**

**TEMA: ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA IMPORTANCIA
DE LA INTERACCIÓN DIRECTOR-DOCENTE EN EL COMPLEJO EDUCATIVO
REPÚBLICA DE CHINA**

a. Confidencialidad

La información obtenida en este grupo focal será totalmente confidencial, por esa razón la participación sincera de los individuos en este estudio será de gran valor.

b. Generalidades

Fecha	
Hora	
Guía N.º 4	
Lugar	
Municipio	
Departamento	

c. Objetivo

Objetivo
Analizar cómo la comunicación organizacional y la interacción entre el director-docente incide en las relaciones laborales y en el éxito de la comunicación efectiva en el Complejo Educativo República de China, Distrito de Caluco, Municipio de Sonsonate, Departamento de Sonsonate.

d. Identificación de la Moderadora

Nombre de la Moderadora
Maestrante: Karla Verónica Morán Martínez

e. Participantes

Lista de asistentes Grupo Focal			
Nombre	Padre/madre o encargado	Años de estudio de los hijos	Teléfono

f. Preguntas a realizar

- 1. ¿Considera que existe una buena comunicación entre director, docentes y estudiantes? ¿por qué? (Modelos de comunicación)**

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

- 2. ¿Qué estrategias de comunicación promueve el docente para comunicarse con los padres de familia? (Tipos de comunicación)**

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

- 3. ¿En qué forma los tipos de comunicación verbal y no verbal contribuyen al fortalecimiento de las relaciones con sus estudiantes? (Tipos de comunicación)**

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

- 4. ¿Los docentes hacen uso de las redes sociales para comunicarse con los padres de familia? (Uso de la tecnología)**

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

- 5. ¿Por qué cree que es importante conocer cómo reacciona el cerebro durante la comunicación con los docentes y directores? (La neurociencia)**

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

- 6. Desde su punto de vista, ¿Cómo describiría el ambiente y las relaciones entre los docentes, estudiantes y padres de familia en esta institución? (Clima organizacional)**

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

7. ¿Qué opina sobre la importancia de participar en convivios organizados por la institución educativa? (Clima organizacional)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

8. Desde su punto de vista ¿cómo considera que los docentes hacen uso del liderazgo en el salón de clases? (Liderazgo Directivo)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

9. ¿De qué manera los docentes fomentan el trabajo en equipo dentro del salón de clase? (Liderazgo Docente)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

10. ¿De qué manera los docentes resuelven los conflictos producidos por los estudiantes en el Complejo Educativo? (Liderazgo Docente)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

11. ¿Por qué considera importante que los docentes le comuniquen sobre nuevos proyectos a implementar en la institución o en el aula? (Relaciones Laborales)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

12. ¿Por qué considera que el clima laboral en el Complejo Educativo es favorable para el desarrollo de las actividades entre los docentes y estudiantes? (Relaciones Laborales)

Resumen breve/aspectos o indicadores claves	Frases notables o representativas textuales

ANEXO 6. Escala de Rensis Likert para Directivos

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**



Instrumento para directores y subdirectores

Estimado participante:

Le suplicamos ayude a contestar este instrumento de recolección de datos que servirá para determinar: ¿De qué manera el análisis de la comunicación organizacional y la interacción del director-docente incide en las relaciones laborales y en el éxito de la comunicación efectiva en el complejo educativo República de China?

De antemano le expresamos nuestros más sinceros agradecimientos por su sinceridad y valiosos aportes, para que este estudio sea de beneficio para las instituciones educativas.

Datos Generales del participante

Cargo:

- ☐ Director
☐ Subdirector

Tiene Grado a cargo:

- ☐ Sí
☐ No

Indicaciones: Seleccione la respuesta que más se acerque a su realidad:

Las respuestas de cada ítem son de tipo cerradas y están valoradas en una escala de Likert de 5 niveles que se precisan en la nomenclatura:

S= Siempre
CS= Casi Siempre
I= Indiferente
N= Nunca
CN= Casi Nunca

Nº	Proposición	S	CS	I	N	CN
1	Utiliza el modelo transaccional de comunicación para dirigirse a los docentes de su institución.					
2	El modelo de comunicación transaccional influye en las relaciones interpersonales con sus docentes dentro de la organización.					
3	Se emplean estrategias para fomentar una comunicación efectiva entre los directivos y los docentes.					
4	Los tipos de comunicación empleados en el Complejo Educativo fortalecen las relaciones entre directivos y docentes.					
5	En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación verbal, para girar indicaciones para dar órdenes a los docentes.					
6	En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación no verbal para dar órdenes a los docentes.					
7	En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación escrita para dar instrucciones a los docentes.					
8	Crean grupos de WhatsApp para comunicarse con sus docentes.					
9	Utiliza Telegram como estrategia para facilitar la comunicación con docentes, estudiantes y padres de familia.					
10	Recibe capacitaciones para mejorar el uso de herramientas tecnológicas en la comunicación diaria.					
11	La neurociencia está inmersa en las prácticas de comunicación que ejerce con los docentes de la institución.					
12	Se consideran los conocimientos de la neurociencia al momento de generar los mensajes para los docentes del complejo educativo.					
13	Los mensajes que le envían algunos docentes le incomodan por no estar escritos claramente.					
14	El clima organizacional que se da en la institución educativa es cordial.					
15	Los horarios asignados a los docentes son definidos por consenso.					
16	Se implementan convivios donde participan docentes, estudiantes y padres de familia.					
17	El liderazgo del equipo docente le motiva para desarrollar mejor su labor.					
18	Los conflictos entre el equipo docente son resueltos de manera creativa.					
19	Los grados que atienden los docentes se asignan en virtud de la capacidad del liderazgo.					
20	Se permite que los docentes asuman roles de liderazgo al estar bajo su responsabilidad un comité o función.					
21	Se fomenta el trabajo en equipo dentro del Complejo Educativo.					
22	Le molesta que algún docente le corrija alguna orden brindada por la dirección.					
23	Comunica oportunamente a sus docentes, estudiantes y padres de familia los nuevos proyectos a desarrollar					
24	La aplicación de sanciones por llegadas tardías es igual para todos los directivos y docentes					
25	El clima laboral es el ideal para desarrollar las labores dentro del Complejo educativo					

ANEXO 7. Escala de Rensis Likert para Docentes

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**



Instrumento para docentes

Estimado participante:

Le suplicamos ayude a contestar este instrumento de recolección de datos que servirá para determinar: ¿De qué manera el análisis de la comunicación organizacional y la interacción del director-docente incide en las relaciones laborales y en el éxito de la comunicación efectiva en el complejo educativo República de China?

De antemano le expresamos nuestros más sinceros agradecimientos por su sinceridad y valiosos aportes, para que este estudio sea de beneficio para las instituciones educativas.

Datos Generales del participante

Tiene Grado a cargo:

- ☐ Si
☐ No

Indicaciones: Seleccione la respuesta que más se acerque a su realidad:

Las respuestas de cada ítem son de tipo cerradas y están valoradas en una escala de Likert de 5 niveles que se precisan en la nomenclatura:

S= Siempre
CS= Casi Siempre
I= Indiferente
N= Nunca
CN= Casi Nunca

Nº	Proposición	S	CS	I	N	CN
1	Utiliza el modelo transaccional de comunicación para dirigirse a los estudiantes de la institución.					
2	El modelo de comunicación transaccional influye en las relaciones interpersonales con sus estudiantes dentro de la institución educativa.					
3	Se emplean estrategias para fomentar una comunicación efectiva entre los docentes y estudiantes.					
4	Los tipos de comunicación empleados en el Complejo Educativo fortalecen las relaciones entre docentes y estudiantes.					
5	En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación verbal, para brindar indicaciones a los estudiantes.					
6	En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación no verbal para dar órdenes a los estudiantes.					
7	En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación escrita para dar instrucciones a los estudiantes.					
8	Crea grupos de WhatsApp para comunicarse con sus estudiantes.					
9	Utiliza Telegram como estrategia para facilitar la comunicación con directivos, estudiantes y padres de familia.					
10	Recibe capacitaciones para mejorar el uso de herramientas tecnológicas en la comunicación diaria.					
11	La neurociencia está centrada en las prácticas de comunicación que ejerce con los estudiantes en la institución.					
12	Se consideran los conocimientos de la neurociencia al momento de generar los mensajes para los estudiantes del complejo educativo.					
13	Los mensajes que recibe de algunos estudiantes le incomodan por no estar escritos claramente.					
14	El clima organizacional que se da en la institución educativa es cordial.					
15	Los horarios asignados a los docentes son definidos por consenso.					
16	Se implementan convivios donde participa toda la comunidad educativa.					
17	El liderazgo del director le motiva para desarrollar mejor su labor					
18	Los conflictos entre el equipo docente son resueltos de manera creativa por el director.					
19	Los grados asignados a su persona son de acuerdo con su capacidad de liderazgo.					
20	Se permite que asuma roles de liderazgo al estar bajo su responsabilidad un comité.					
21	Se fomenta el trabajo en equipo dentro del Complejo Educativo.					
22	Le molesta que algún estudiante le corrija alguna orden brindada en el salón de clase.					
23	Comunica oportunamente a sus directivos, estudiantes y padres de familia los nuevos proyectos a desarrollar					
24	La aplicación de sanciones por llegadas tardías es igual para todos los docentes					
25	El clima laboral es el ideal para desarrollar las labores dentro del Complejo educativo					

ANEXO 8. Escala de Rensis Likert para Estudiantes

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**



Instrumento para estudiantes

Estimado participante:

Le suplicamos ayude a contestar este instrumento de recolección de datos que servirá para determinar: ¿De qué manera el análisis de la comunicación organizacional y la interacción del director-docente incide en las relaciones laborales y en el éxito de la comunicación efectiva en el complejo educativo República de China?

De antemano le expresamos nuestros más sinceros agradecimientos por su sinceridad y valiosos aportes, para que este estudio sea de beneficio para las instituciones educativas.

Datos Generales del participante

Grado que estudia: _____

Indicaciones: Seleccione la respuesta que más se acerque a su realidad:

Las respuestas de cada ítem son de tipo cerradas y están valoradas en una escala de Likert de 5 niveles que se precisan en la nomenclatura:

S= Siempre CS= Casi Siempre I= Indiferente N= Nunca CN= Casi Nunca
--

Nº	Proposición	S	CS	I	N	CN
1	Los directivos y los docentes se comunican con usted de manera cordial y amistosa.					
2	El modelo de comunicación que promueve la igualdad influye en las relaciones entre estudiantes y docentes.					
3	Se emplean estrategias para fomentar una comunicación efectiva entre estudiantes y docentes.					
4	Los tipos de comunicación empleados en el Complejo Educativo fortalecen las relaciones entre estudiantes, docentes y directivos.					
5	En el Complejo Educativo los docentes utilizan el tipo de comunicación verbal, para enviar indicaciones a los estudiantes.					
6	En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación no verbal para recibir órdenes por parte de los docentes.					
7	En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación escrita para recibir instrucciones de los docentes.					
8	Los docentes crean grupos de WhatsApp para comunicarse con sus estudiantes.					
9	Los docentes utilizan Telegram como estrategia para facilitar la comunicación con estudiantes y padres de familia.					
10	Los docentes enseñan el uso adecuado de herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación diaria.					
11	La neurociencia está centrada en la forma como conversa con los docentes.					
12	Los docentes consideran los conocimientos de la neurociencia al momento de generar los mensajes para los estudiantes del complejo educativo.					
13	Los docentes se incomodan cuando algunos estudiantes les envían mensajes que no están escritos claramente.					
14	El clima organizacional que se da en la institución educativa es cordial.					
15	Los horarios asignados a los docentes se definen mediante el acuerdo de todas las personas encargadas.					
16	Se implementan convivios donde participan estudiantes, docentes, y padres de familia.					
17	El liderazgo del docente le motiva para desarrollar mejor sus estudios.					
18	Los conflictos entre los estudiantes son resueltos de manera creativa por el docente.					
19	Los docentes son asignados como encargados de grado por su destacado liderazgo					
20	Reconoce el liderazgo en los docentes cuando asumen responsabilidades en comités o funciones de la institución.					
21	Se fomenta el trabajo en equipo dentro del Complejo Educativo.					
22	Los docentes se molestan que algún estudiante le corrija alguna orden brindada en el salón de clases.					
23	Los docentes les comunican oportunamente a los estudiantes y padres de familia sobre los nuevos proyectos a desarrollar.					
24	La aplicación de sanciones por llegadas tardías es igual para todos estudiantes.					
25	El clima laboral en el complejo educativo es ideal para desarrollar un mejor aprendizaje.					

ANEXO 9. Escala de Rensis Likert para Padres de Familia

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA



Instrumento para Padres de Familia

Estimado participante:

Le suplicamos ayude a contestar este instrumento de recolección de datos que servirá para determinar: ¿De qué manera el análisis de la comunicación organizacional y la interacción del director-docente incide en las relaciones laborales y en el éxito de la comunicación efectiva en el complejo educativo República de China?

De antemano le expresamos nuestros más sinceros agradecimientos por su sinceridad y valiosos aportes, para que este estudio sea de beneficio para las instituciones educativas.

Indicaciones: Seleccione la respuesta que más se acerque a su realidad:

Las respuestas de cada ítem son de tipo cerradas y están valoradas en una escala de Likert de 5 niveles que se precisan en la nomenclatura:

S= Siempre
CS= Casi Siempre
I= Indiferente
N= Nunca
CN= Casi Nunca

Nº	Proposición	S	CS	I	N	CN
1	Los directivos y los docentes se comunican con los padres de familia de manera cordial y amistosa.					
2	El modelo de comunicación que promueve la igualdad influye en las relaciones entre los docentes, estudiantes y padres de familia.					
3	Se emplean estrategias para fomentar una comunicación efectiva entre docentes y padres de familia.					
4	Los tipos de comunicación empleados en el Complejo Educativo fortalecen las relaciones entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.					
5	En el Complejo Educativo los docentes utilizan el tipo de comunicación verbal, para dirigirse a los padres de familia.					
6	Los directivos y docentes se comunican con usted por medio de gestos y ademanes.					
7	En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación escrita para enviar comunicados a los padres de familia.					
8	Los docentes crean grupos de WhatsApp para comunicarse con los padres de familia.					
9	Los docentes utilizan Telegram como estrategia para facilitar la comunicación con los estudiantes y padres de familia.					
10	Los docentes orientan a los padres de familia sobre el uso adecuado de herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación diaria.					
11	Los docentes y directivos conversan con los padres de familia de forma clara y entendible.					
12	Al momento de elaborar mensajes los docentes consideran la reacción y comprensión de los padres de familia.					
13	Los docentes se incomodan cuando los padres de familia les envían mensajes que no están escritos claramente.					
14	El clima organizacional que se da en la institución educativa es cordial.					
15	Los docentes se muestran satisfechos con los horarios asignados.					
16	Se implementan convivios donde participan directores, docentes, estudiantes y padres de familia.					
17	La motivación de los padres de familia para apoyar a sus hijos en su desarrollo académico proviene del liderazgo del director.					
18	Los conflictos entre los estudiantes son resueltos de manera creativa por el director.					
19	Los docentes son asignados como encargados de grado por su destacado liderazgo.					
20	Reconoce el liderazgo en los docentes cuando asumen responsabilidades en las actividades que se realizan en la institución.					
21	Se fomenta el trabajo en equipo dentro del Complejo Educativo.					
22	Los directivos y docentes se molestan que algún padre de familia les corrija alguna indicación brindada.					
23	Los docentes les comunican oportunamente a los padres de familia sobre los nuevos proyectos a desarrollar en la institución.					
24	La aplicación de sanciones por llegadas tardías es igual para todos estudiantes.					
25	El clima laboral en el Complejo Educativo es ideal para el aprendizaje de sus hijos.					

ANEXO 10. Lista de Cotejo

 Universidad pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio Lista de cotejo para investigación			
Nombre de la escuela: Complejo Educativo República de China			Fecha:
Nombre del director: Roberto Antonio Méndez Valenzuela			
Tema de investigación: Análisis de la comunicación organizacional y la importancia de la interacción director-docente.			
N	Indicadores	Sí	No
1	Los docentes se saludan entre sí		
2	Los directivos se comunican cordialmente con los docentes de manera verbal		
3	La comunicación entre director y docentes es constante		
4	El director demuestra habilidades de escucha activa con los maestros		
5	El director promueve la colaboración y el trabajo en equipo entre los docentes		
6	Los estudiantes pueden interactuar fácilmente con el director		
7	Los docentes poseen la confianza de interactuar con el director		
8	Los estudiantes se sienten incómodos cuando un docente está cerca de su pupitre		
9	En el centro escolar se siente la armonía de un clima organizacional agradable		
10	Los docentes se muestran satisfechos ejerciendo su labor		
11	A todos los docentes les han asignado por igual un horario de entrada y salida		
12	Los docentes conviven armoniosamente en los recesos		
13	Los docentes muestran responsabilidad en los cuidados de zonas		
14	Los docentes muestran responsabilidad en actividades asignadas por el director o comités		
15	El clima laboral es ideal para los directivos y los docentes.		

ANEXO 11. Cronograma de Trabajo

Actividades	Período de realización por mes y semana																																	
	Febrero				Marzo				Abril				Mayo					Junio				Julio					Agosto				Septiembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión con el asesor para establecer el trabajo																																		
Elaboración del cap. 1																																		
Elaboración del cap. 2																																		
Elaboración del cap. 3																																		
Entrega del primer avance (cap.1; cap.2 y cap.3)																																		
Revisión del primer avance de parte del jurado evaluador y agendar la presentación.																																		

ANEXO 13. Carta de Permiso de la Institución




UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR, DR. LUIS ALONSO APARICIO
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO DE TESIS

San Salvador, 12 de febrero de 2024

Facultad de Posgrados y Educación Continua
Universidad Pedagógica de El Salvador, Dr. Luis Alonso Aparicio
Presente

Yo, Roberto Antonio Méndez Valenzuela, director del Complejo Educativo República de China ubicada en Avenida San Pablo sur barrio el Centro Caluco, Sonsonate, confirmo que tengo interés y disposición que el maestrante: Karla Verónica Morán Martínez, desarrolle su trabajo de tesis titulado: Análisis de la comunicación organizacional y la importancia de la interacción director-docente en el Complejo Educativo República de China.

Me doy por enterado/a que facilitaré la información requerida para dicha investigación; el estudiante queda comprometido al manejo responsable y ético de esta información.

La Institución cuenta con una población de 764 estudiantes y 26 docentes; en la cual se atienden los niveles de: Inicial ☐ Parvularia ☒ Educación Básica ☒ Educación Media ☒



Roberto Antonio Méndez Valenzuela
Firma y sello

● Diagonal Dr. Arturo Romero y 25 Av. Norte, San Salvador, El Salvador.

● PBX: (503) 2205-8100

○ Fax: (503) 2226-4486

● www.pedagogica.edu.sv

● info@pedagogica.edu.sv

ANEXO 14. Fotografías del Complejo Educativo República de China

Local 1 Complejo Educativo República de China



Local 1 Complejo Educativo República de China



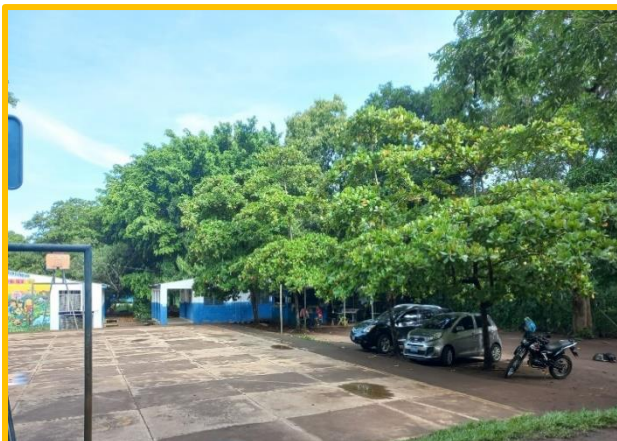
Local 1 Complejo Educativo República de China



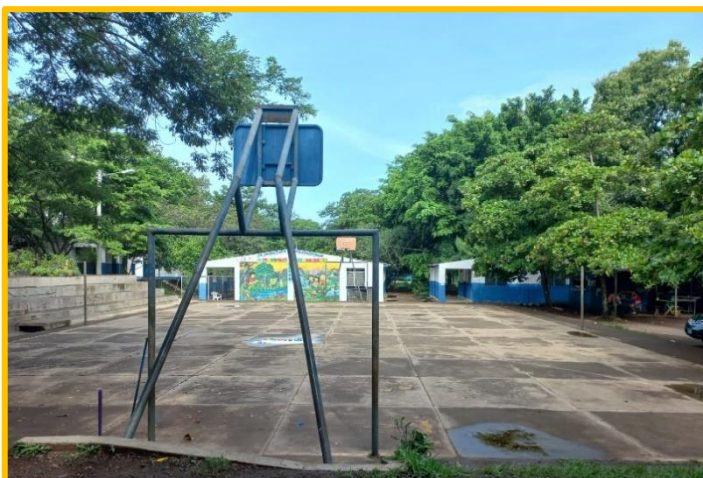
Local 2 Complejo Educativo República de China



Local 2 Complejo Educativo República de China



Local 2 Complejo Educativo República de China



Local 2 Complejo Educativo República de China

ANEXO 15. Evidencias de la realización de los grupos focales



Grupo focal de docentes del Complejo Educativo República de China



Grupo focal virtual de directivos del Complejo Educativo República



Grupo focal de estudiantes del Complejo Educativo República de China



Grupo focal de padres de familia del Complejo Educativo República de China

ANEXO 16. Vaciado de datos de directivos para la Interpretación Cuantitativa

Vaciado de datos de Directivos para la interpretación cuantitativa														
	N°	Proposición	S	%	CS	%	I	%	N	%	CN	%	total	%
MODELOS DE COMUNICACIÓN	1	Utiliza el modelo transaccional de comunicación para dirigirse a los docentes de su institución.	2	66.67	1	33.3	0	0	0	0	0	0	3	100
	2	El modelo de comunicación transaccional influye en las relaciones interpersonales con sus docentes dentro de la organización.	1	33.33	2	66.7	0	0	0	0	0	0	3	100
	3	Se emplean estrategias para fomentar una comunicación efectiva entre los directivos y los docentes.	1	33.33	1	33.3	1	33.33	0	0	0	0	3	100
	MEDIA ARITMÉTICA		1.3	44.4	1.3	44.4	0.3	11.1	0	0	0	0	3	100
TIPOS DE COMUNICACIÓN	4	Los tipos de comunicación empleados en el Complejo Educativo fortalecen las relaciones entre directivos y docentes.	0	0	2	66.7	1	33.33	0	0	0	0	3	100
	5	En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación verbal, para girar indicaciones para dar órdenes a los docentes.	0	0	2	66.7	1	33.33	0	0	0	0	3	100
	6	En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación no verbal para dar órdenes a los docentes	2	66.67	0	0	0	0	1	33.33	0	0	3	100
	7	En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación escrita para dar instrucciones a los docentes.	1	33.33	1	33.3	1	33.33	0	0	0	0	3	100
	MEDIA ARITMÉTICA		0.75	25	1.25	42	0.75	25	0.25	8	0	0	3	100
USOS DE TECNOLOGÍA	8	Crean grupos de WhatsApp para comunicarse con sus docentes.	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	3	100
	9	Utiliza Telegram como estrategia para facilitar la comunicación con docentes, estudiantes y padres de familia.	0	0	0	0	0	0	2	66.67	1	33.33	3	100
	10	Recibe capacitaciones para mejorar el uso de herramientas tecnológicas en la comunicación diaria.	1	33.33	1	33.3	1	33.33	0	0	0	0	3	100
	MEDIA ARITMÉTICA		1.3	44.4	0.3	11.1	0.3	11.1	0.7	22.2	0.3	11.1	3	100
LA NEUROCIENCIA	11	La neurociencia está inmersa en las prácticas de comunicación que ejerce con los docentes de la institución.	0	0	2	66.7	1	33.33	0	0	0	0	3	100
	12	Se consideran los conocimientos de la neurociencia al momento de generar los mensajes para los docentes del complejo educativo.	0	0	2	66.7	1	33.33	0	0	0	0	3	100
	13	Los mensajes que le envían algunos docentes le incomodan por no estar escritos claramente	0	0	1	33.3	0	0	2	66.67	0	0	3	100
	MEDIA ARITMÉTICA		0	0	1.67	56	0.67	22	0.67	22	0	0	3	100
CLIMA ORGANIZACIONAL	14	El clima organizacional que se da en la institución educativa es cordial.	1	33.33	1	33.3	1	33.33	0	0	0	0	3	100
	15	Los horarios asignados a los docentes son definidos por consenso.	2	66.67	0	0	1	33.33	0	0	0	0	3	100
	16	Se implementan convivios donde participan docentes, estudiantes y padres de familia.	2	66.67	1	33.3	0	0	0	0	0	0	3	100
	MEDIA ARITMÉTICA		1.67	56	0.67	22	0.67	22	0	0	0	0	3	100
L DIRECTIVO	17	El liderazgo del equipo docente le motiva para desarrollar mejor su labor.	1	33.33	1	33.3	1	33.33	0	0	0	0	3	100
	18	Los conflictos entre el equipo docente son resueltos de manera creativa.	0	0	2	66.7	1	33.33	0	0	0	0	3	100
	19	Los grados que atienden los docentes se asignan en virtud de la capacidad del liderazgo	2	66.67	1	33.3	0	0	0	0	0	0	3	100
	MEDIA ARITMÉTICA		1	33.3	1.33	44.4	0.67	22.2	0	0	0	0	3	100
L DOCENTE	20	Se permite que los docentes asuman roles de liderazgo al estar bajo su responsabilidad un comité o función.	2	66.67	0	0	1	33.33	0	0	0	0	3	100
	21	Se fomenta el trabajo en equipo dentro del Complejo Educativo.	2	66.67	0	0	1	33.33	0	0	0	0	3	100
	MEDIA ARITMÉTICA		2	67	0	0	1	33	0	0	0	0	3	100
RELACIONES LABORALES	22	Le molesta que algún docente le corrija alguna orden brindada por la dirección.	0	0	0	0	1	33.33	2	66.67	0	0	3	100
	23	Comunica oportunamente a sus docentes, estudiantes y padres de familia los nuevos proyectos a desarrollar	1	33.33	1	33.3	1	33.33	0	0	0	0	3	100
	24	La aplicación de sanciones por llegadas tardías es igual para todos los directivos y docentes	1	33.33	1	33.3	1	33.33	0	0	0	0	3	100
	25	El clima laboral es el ideal para desarrollar las labores dentro del Complejo educativo	1	33.33	1	33.3	1	33.33	0	0	0	0	3	100
	MEDIA ARITMÉTICA		0.75	25	0.75	25	1.0	33	0.5	17	0	0	3	100

ANEXO 17. Vaciado de datos de docentes para la Interpretación Cuantitativa

CATEGORÍA	Vaciado de datos de Docentes para la interpretación cuantitativa													
	N°	Proposición	S	%	CS	%	I	%	N	%	CN	%	total	%
MODELOS DE COMUNICACIÓN	1	Utiliza el modelo transaccional de comunicación para dirigirse a los estudiantes de la institución.	11	42.3	14	53.8	1	3.8	0	0	0	0	26	100
	2	El modelo de comunicación transaccional influye en las relaciones interpersonales con sus estudiantes dentro de la institución educativa.	10	38.46	15	57.7	1	3.8	0	0	0	0	26	100
	3	Se emplean estrategias para fomentar una comunicación efectiva entre los docentes y estudiantes.	14	53.85	10	38.5	0	0	0	0	2	7.7	26	100
		MEDIA ARITMÉTICA	11.7	44.9	13	50	0.7	2.6	0	0	0.7	2.6	26	100
TIPOS DE COMUNICACIÓN	4	Los tipos de comunicación empleados en el Complejo Educativo fortalecen las relaciones entre docentes y estudiantes.	14	53.85	10	38.5	2	7.7	0	0	0	0	26	100
	5	En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación verbal, para brindar indicaciones a los estudiantes.	18	69.23	8	30.8	0	0	0	0	0	0	26	100
	6	En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación no verbal para dar órdenes a los estudiantes.	1	3.8	10	38.5	4	15.38	3	11.54	8	30.77	26	100
	7	En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación escrita para dar instrucciones a los estudiantes.	7	26.92	15	57.7	2	7.7	0	0	2	7.7	26	100
		MEDIA ARITMÉTICA	10	38	10.8	41	2	8	0.75	3	2.5	10	26	100
	8	Crea grupos de WhatsApp para comunicarse con sus estudiantes.	20	76.92	5	19.2	0	0	1	3.846	0	0	26	100
	9	Utiliza Telegram como estrategia para facilitar la comunicación con directivos, estudiantes y padres de familia.	1	3.846	2	7.69	4	15.38	11	42.31	8	30.77	26	100
USOS DE TECNOLOGÍA	10	Recibe capacitaciones para mejorar el uso de herramientas tecnológicas en la comunicación diaria.	10	38.46	11	42.3	3	11.54	0	0	2	7.692	26	100
		MEDIA ARITMÉTICA	10.3	39.74	6	23.1	2.3	8.974	4	15.38	3.3	12.82	26	100
	11	La neurociencia está centrada en las prácticas de comunicación que ejerce con los estudiantes en la institución.	3	11.54	14	54	6	23	2	7.7	1	3.8	26	100
	12	Se consideran los conocimientos de la neurociencia al momento de generar los mensajes para los estudiantes del complejo educativo.	3	11.54	15	57.7	3	11.54	3	11.54	2	7.7	26	100
LA NEUROCIENCIA	13	Los mensajes que recibe de algunos estudiantes le incomodan por no estar escritos claramente.	4	15.38	5	19.2	4	15.38	10	38.46	3	11.54	26	100
		MEDIA ARITMÉTICA	3.3	12.82	11.3	43.6	4.3	16.67	5.0	19.23	2.0	7.7	26	100
	14	El clima organizacional que se da en la institución educativa es cordial.	8	30.77	14	53.8	3	11.54	0	0	1	3.846	26	100
	15	Los horarios asignados a los docentes son definidos por consenso.	9	34.62	14	53.8	1	3.846	1	3.846	1	3.846	26	100
CLIMA ORGANIZACIONAL	16	Se implementan convivios donde participa toda la comunidad educativa.	17	65.38	9	34.6	0	0	0	0	0	0	26	100
		MEDIA ARITMÉTICA	11.33	43.6	12.3	47.4	1.33	5.13	0.33	1.28	0.67	2.56	26	100
	17	El liderazgo del director le motiva para desarrollar mejor su labor	13	50	11	42.3	1	3.846	0	0	1	3.846	26	100
	18	Los conflictos entre el equipo docente son resueltos de manera creativa por el director.	6	23.08	14	53.8	5	19.23	1	3.846	0	0	26	100
L DIRECTIVO	19	Los grados asignados a su persona son de acuerdo con su capacidad de liderazgo.	15	57.69	10	38.5	1	3.846	0	0	0	0	26	100
		MEDIA ARITMÉTICA	11.3	43.6	11.7	44.9	2.3	9	0.33	1.3	0.33	1.3	26	100
	20	Se permite que asuma roles de liderazgo al estar bajo su responsabilidad un comité.	13	50	11	42.3	2	7.692	0	0	0	0	26	100
	21	Se fomenta el trabajo en equipo dentro del Complejo Educativo.	16	61.54	8	30.8	1	3.846	0	0	1	3.846	26	100
L DOCENTE		MEDIA ARITMÉTICA	14.5	55.8	9.5	36.5	1.5	5.8	0.0	0	0.5	1.9	26	100
	22	Le molesta que algún estudiante le corrija alguna orden brindada en el salón de clase.	1	3.846	1	3.85	5	19.23	14	53.85	5	19.23	26	100
	23	Comunica oportunamente a sus directivos, estudiantes y padres de familia los nuevos proyectos a desarrollar	16	61.54	9	34.6	1	3.846	0	0	0	0	26	100
	24	La aplicación de sanciones por llegadas tardías es igual para todos los docentes	12	46.15	8	30.8	4	15.38	1	3.846	1	3.846	26	100
RELACIONES LABORALES	25	El clima laboral es el ideal para desarrollar las labores dentro del Complejo educativo	14	53.85	10	38.5	1	3.846	0	0	1	3.846	26	100
		MEDIA ARITMÉTICA	10.75	41	7.00	27	2.75	11	3.75	14	1.75	7	26	100

ANEXO 18. Vaciado de datos de estudiantes para la Interpretación Cuantitativa

Vaciado de datos de estudiantes para la interpretación cuantitativa													
CATEGORIA	N°	Proposición	S	%	CS	%	I	%	N	%	CN	%	total
MODELOS DE COMUNICACIÓN	1	Los directivos y los docentes se comunican con usted de manera cordial y amistosa.	159	63.6	84	33.6	2	0.8	0	0	5	2	250
	2	El modelo de comunicación que promueve la igualdad influye en las relaciones entre estudiantes y docentes.	104	41.6	106	42.4	21	8.4	12	4.8	7	2.8	250
	3	Se emplean estrategias para fomentar una comunicación efectiva entre estudiantes y docentes.	111	44.4	116	46.4	14	5.6	6	2.4	3	1.2	250
	MEDIA ARITMETICA		124.7	49.9	102	40.8	12.3	4.9	6	2.4	5	2.0	250
TIPOS DE COMUNICACIÓN	4	Los tipos de comunicación empleados en el Complejo Educativo fortalecen las relaciones entre estudiantes, docentes y directivos.	103	41.2	134	53.6	7	2.8	2	0.8	4	1.6	250
	5	En el Complejo Educativo los docentes utilizan el tipo de comunicación verbal, para enviar indicaciones a los estudiantes.	151	60.4	83	33.2	3	1.2	7	2.8	6	2.4	250
	6	En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación no verbal para recibir órdenes por parte de los docentes.	51	20.4	98	39.2	31	12.4	27	10.8	43	17.2	250
	7	En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación escrita para recibir instrucciones de los docentes.	83	33.2	109	43.6	13	5.2	16	6.4	29	11.6	250
	MEDIA ARITMÉTICA		97	38.8	106	42.4	13.5	5.4	13	5.2	20.5	8.2	250
USO DE TECNOLOGÍA	8	Los docentes crean grupos de WhatsApp para comunicarse con sus estudiantes.	211	84.4	35	14	3	1.2	1	0.4	0	0	250
	9	Los docentes utilizan Telegram como estrategia para facilitar la comunicación con estudiantes y padres de familia.	36	14.4	36	14.4	28	11.2	113	45.2	37	14.8	250
	10	Los docentes enseñan el uso adecuado de herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación diaria.	116	46.4	101	40.4	14	5.6	10	4	9	3.6	250
	MEDIA ARITMÉTICA		121	48	57.3	23	15	6	41.3	17	15.33	6	250
NEUROCIENCIA	11	La neurociencia está centrada en la forma como conversa con los docentes.	64	26	117	47	42	17	16	6	11	4	250
	12	Los docentes consideran los conocimientos de la neurociencia al momento de generar los mensajes para los estudiantes del complejo educativo.	70	28	99	40	32	13	24	10	25	10	250
	13	Los docentes se incomodan cuando algunos estudiantes les envían mensajes que no están escritos claramente.	49	20	67	27	39	16	55	22	40	16	250
	MEDIA ARITMÉTICA		61	24	94	38	38	15	32	13	25	10	250
CLIMA ORGANIZACIONAL	14	El clima organizacional que se da en la institución educativa es cordial.	100	40	107	42.8	22	8.8	14	5.6	7	2.8	250
	15	Los horarios asignados a los docentes se definen mediante el acuerdo de todas las personas encargadas.	127	50.8	76	30.4	27	10.8	11	4.4	9	3.6	250
	16	Se implementan convivios donde participan estudiantes, docentes, y padres de familia.	150	60	72	28.8	7	2.8	9	3.6	12	4.8	250
	MEDIA ARITMÉTICA		126	50	85	34	19	7	11	5	9	4	250
L. DIRECTIVO	17	El liderazgo del docente le motiva para desarrollar mejor sus estudios.	148	59.2	88	35.2	5	2	3	1.2	6	2.4	250
	18	Los conflictos entre los estudiantes son resueltos de manera creativa por el docente.	84	33.6	102	40.8	21	8.4	26	10.4	17	6.8	250
	19	Los docentes son asignados como encargados de grado por su destacado liderazgo	108	43.2	72	28.8	32	12.8	19	7.6	19	7.6	250
	MEDIA ARITMÉTICA		113	45.3	87.3	34.9	19.3	7.7	16	6.4	14	5.6	250
L. DOCENTE	20	Reconoce el liderazgo en los docentes cuando asumen responsabilidades en comités o funciones de la institución.	145	58	80	32	16	6.4	3	1.2	6	2.4	250
	21	Se fomenta el trabajo en equipo dentro del Complejo Educativo.	156	62.4	76	30.4	5	2	4	1.6	9	3.6	250
	MEDIA ARITMÉTICA		150.5	60.2	78	31.2	10.5	4.2	3.5	1.4	7.5	3	250
RELACIONES LABORALES	22	Los docentes se molestan que algún estudiante le corrija alguna orden brindada en el salón de clases.	44	17.6	67	26.8	38	15.2	69	27.6	32	12.8	250
	23	Los docentes les comunican oportunamente a los estudiantes y padres de familia sobre los nuevos proyectos a desarrollar.	149	59.6	78	31.2	7	2.8	5	2	11	4.4	250
	24	La aplicación de sanciones por llegadas tardías es igual para todos estudiantes.	94	37.6	78	31.2	31	12.4	19	7.6	28	11.2	250
	25	El clima laboral en el complejo educativo es ideal para desarrollar un mejor aprendizaje.	129	51.6	78	31.2	22	8.8	11	4.4	10	4	250
	MEDIA ARITMÉTICA		104	42	75	30	25	10	26	10	20	8	250

ANEXO 19. Vaciado de datos de padres de familia para la interpretación Cuantitativa

Vaciado de datos de Padres de familia para la interpretación cuantitativa															
CATEGORÍA	N°	Proposición	S	%	CS	%	I	%	N	%	CN	%	total	%	
MODELOS DE COMUNICACIÓN	1	Los directivos y los docentes se comunican con los padres de familia de manera cordial y amistosa.	12	60	8	40	0	0	0	0	0	0	20	100	
	2	El modelo de comunicación que promueve la igualdad influye en las relaciones entre los docentes, estudiantes y padres de familia.	10	50	8	40	0	0	0	0	2	10	20	100	
	3	Se emplean estrategias para fomentar una comunicación efectiva entre docentes y padres de familia.	10	50	8	40	0	0	2	10	0	0	20	100	
		MEDIA ARITMÉTICA	10.7	53.33	8	40	0	0	0.67	3.3	0.667	3.3	20	100	
TIPOS DE COMUNICACIÓN	4	Los tipos de comunicación empleados en el Complejo Educativo fortalecen las relaciones entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.	12	60	8	40	0	0	0	0	0	0	20	100	
	5	En el Complejo Educativo los docentes utilizan el tipo de comunicación verbal, para dirigirse a los padres de familia.	16	80	4	20	0	0	0	0	0	0	20	100	
	6	Los directivos y docentes se comunican con usted por medio de gestos y ademanes.	2	10	4	20	4	20	6	30	4	20	20	100	
	7	En el Complejo Educativo se utiliza el tipo de comunicación escrita para enviar comunicados a los padres de familia.	16	80	2	10	0	0	2	10	0	0	20	100	
		MEDIA ARITMÉTICA	11.5	57.5	4.5	22.5	1	5	2	10	1	5	20	100	
USO DE TECNOLOGÍA	8	Los docentes crean grupos de WhatsApp para comunicarse con los padres de familia.	16	80	2	10	0	0	0	0	2	10	20	100	
	9	Los docentes utilizan Telegram como estrategia para facilitar la comunicación con los estudiantes y padres de familia.	2	10	0	0	0	0	14	70	4	20	20	100	
	10	Los docentes orientan a los padres de familia sobre el uso adecuado de herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación diaria.	4	20	4	20	0	0	6	30	6	30	20	100	
		MEDIA ARITMÉTICA	7.3	36.67	2.0	10	0.0	0	6.7	33.33	4.0	20	20	100	
NEUROCIENCIA	11	Los docentes y directivos conversan con los padres de familia de forma clara y entendible.	12	60	4	20	0	0	0	0	4	20	20	100	
	12	Al momento de elaborar mensajes los docentes consideran la reacción y comprensión de los padres de familia.	16	80	4	20	0	0	0	0	0	0	20	100	
	13	Los docentes se incomodan cuando los padres de familia les envían mensajes que no están escritos claramente.	8	40	4	20	2	10	4	20	2	10	20	100	
		MEDIA ARITMÉTICA	12	60	4	20	0.67	3.333	1.33	6.667	2	10	20	100	
CLIMA ORGANIZACIONAL	14	El clima organizacional que se da en la institución educativa es cordial.	4	20	8	40	2	10	4	20	2	10	20	100	
	15	Los docentes se muestran satisfechos con los horarios asignados.	16	80	0	0	4	20	0	0	0	0	20	100	
	16	Se implementan convivios donde participan directores, docentes, estudiantes y padres de familia.	20	100	0	0	0	0	0	0	0	0	20	100	
		MEDIA ARITMÉTICA	13.333	66.67	2.67	13.3	2	10	1.33	6.667	0.667	3.333	20	100	
L. DIRECTIVO	17	La motivación de los padres de familia para apoyar a sus hijos en su desarrollo académico proviene del liderazgo del director.	6	30	6	30	0	0	6	30	2	10	20	100	
	18	Los conflictos entre los estudiantes son resueltos de manera creativa por el director.	4	20	10	50	0	0	4	20	2	10	20	100	
	19	Los docentes son asignados como encargados de grado por su destacado liderazgo.	2	10	10	50	2	10	0	0	6	30	20	100	
		MEDIA ARITMÉTICA	4	20	8.7	43.3	0.67	3.333	3.3	16.67	3.3	16.67	20	100	
L.DOCENTE	20	Reconoce el liderazgo en los docentes cuando asumen responsabilidades en las actividades que se realizan en la institución.	4	20	10	50	2	10	2	10	2	10	20	100	
	21	Se fomenta el trabajo en equipo dentro del Complejo Educativo.	2	10	12	60	0	0	0	0	6	30	20	100	
		MEDIA ARITMÉTICA	3	15	11	55	1	5	1	5	4	20	20	100	
RELACIONES LABORALES	22	Los directivos y docentes se molestan que algún padre de familia les corrija alguna indicación brindada.	10	50	8	40	0	0	0	0	2	10	20	100	
	23	Los docentes les comunican oportunamente a los padres de familia sobre los nuevos proyectos a desarrollar en la institución.	12	60	6	30	2	10	0	0	0	0	20	100	
	24	La aplicación de sanciones por llegadas tardías es igual para todos estudiantes.	6	30	2	10	4	20	4	20	4	20	20	100	
	25	El clima laboral en el Complejo Educativo es ideal para el aprendizaje de sus hijos.	2	10	16	80	0	0	2	10	0	0	20	100	
		MEDIA ARITMÉTICA	7.5	37.5	8	40	1.5	7.5	1.5	7.5	1.5	7.5	20	100	

ANEXO 20. Tabla de distribución de Chi Cuadrado.

Función de Distribuciones Chi cuadrado

gl	p									
	0,005	0,010	0,025	0,050	0,100	0,900	0,950	0,975	0,990	0,995
1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	2,71	3,84	5,02	6,64	7,90
2	0,01	0,02	0,05	0,10	0,21	4,60	5,99	7,38	9,22	10,59
3	0,07	0,11	0,22	0,35	0,58	6,25	7,82	9,36	11,32	12,82
4	0,21	0,30	0,48	0,71	1,06	7,78	9,49	11,15	13,28	14,82
5	0,41	0,55	0,83	1,15	1,61	9,24	11,07	12,84	15,09	16,76
6	0,67	0,87	1,24	1,63	2,20	10,65	12,60	14,46	16,81	18,55
7	0,99	1,24	1,69	2,17	2,83	12,02	14,07	16,02	18,47	20,27
8	1,34	1,64	2,18	2,73	3,49	13,36	15,51	17,55	20,08	21,94
9	1,73	2,09	2,70	3,32	4,17	14,69	16,93	19,03	21,65	23,56
10	2,15	2,55	3,24	3,94	4,86	15,99	18,31	20,50	23,19	25,15
11	2,60	3,05	3,81	4,57	5,58	17,28	19,68	21,93	24,75	26,71
12	3,06	3,57	4,40	5,22	6,30	18,55	21,03	23,35	26,25	28,25
13	3,56	4,10	5,01	5,89	7,04	19,81	22,37	24,75	27,72	29,88
14	4,07	4,65	5,62	6,57	7,79	21,07	23,69	26,13	29,17	31,38
15	4,59	5,23	6,26	7,26	8,55	22,31	25,00	27,50	30,61	32,86
16	5,14	5,81	6,90	7,96	9,31	23,55	26,30	28,86	32,03	34,32
17	5,69	6,40	7,56	8,67	10,08	24,77	27,59	30,20	33,43	35,77
18	6,25	7,00	8,23	9,39	10,86	25,99	28,88	31,54	34,83	37,21
19	6,82	7,63	8,90	10,11	11,65	27,21	30,15	32,87	36,22	38,63
20	7,42	8,25	9,59	10,85	12,44	28,42	31,42	34,18	37,59	40,05
21	8,02	8,89	10,28	11,59	13,24	29,62	32,68	35,49	38,96	41,45
22	8,62	9,53	10,98	12,34	14,04	30,82	33,93	36,79	40,31	42,84
23	9,25	10,19	11,69	13,09	14,85	32,01	35,18	38,09	41,66	44,23
24	9,87	10,85	12,40	13,84	15,66	33,20	36,42	39,38	43,00	45,60
25	10,50	11,51	13,11	14,61	16,47	34,38	37,66	40,66	44,34	46,97
26	11,13	12,19	13,84	15,38	17,29	35,57	38,89	41,94	45,66	48,33
27	11,79	12,87	14,57	16,15	18,11	36,74	40,12	43,21	46,99	49,69
28	12,44	13,55	15,30	16,92	18,94	37,92	41,34	44,47	48,30	51,04
29	13,09	14,24	16,04	17,70	19,77	39,09	42,56	45,74	49,61	52,38
30	13,77	14,94	16,78	18,49	20,60	40,26	43,78	46,99	50,91	53,71

ANEXO 21. Propuesta de mejora

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
QUE GENEREN MEJORAS EN LA CALIDAD DE LAS INTERACCIONES ENTRE EL
DIRECTOR Y LOS DOCENTES DEL COMPLEJO EDUCATIVO REPÚBLICA DE
CHINA EN EL DISTRITO DE CALUCO, SONSONATE**

POR: LIC. KARLA VERÓNICA MORÁN MARTÍNEZ

ASESOR:

MDU. CARLOS MAURICIO CHICAS ARTIGA

AGOSTO 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

ÍNDICE

Descripción	i
Justificación de la Propuesta	ii
Objetivos estratégicos	iii
1. Estrategias para mejorar la comunicación entre director y los docentes	1
1.1. Lo que me gusta de ti	1
1.2. Encuentro de directivos y docentes al aire libre	2
1.3. Adivina La Emoción	3
1.4. Bolas de frases	4
1.5. Pizza del liderazgo	6
1.6. Adivina, adivinador (¿Quién soy?)	7
1.7. La carta rompecabezas (pedazos de carta)	8
1.8. Cadena de gestos	9
2. Estrategias para mejorar el liderazgo y la comunicación entre director y estudiantes	10
2.1. Pescado Apestoso	10
2.2. Desafío y trabajo en equipo (Bull Ring)	11
2.3. Cuadrado perfecto	12
2.4. Derechos Asertivos	13
2.5. ¿Qué es lo que pasa?	14
2.6. Comic grupal	15

2.7. El espejo.....	16
2.8. Recupera el objeto.....	17
3. Estrategias para mejorar la comunicación entre director y padres de familia	18
3.1. Comunicación eficiente en la institución con Telegram	18
3.2. Teléfono Descompuesto	19
3.3. Entrevista a padres de familia	21
3.4. Pasivo, Asertivo y Agresivo	23
3.5. Juegos de roles	24
3.6. La Telaraña.....	25
3.7. El tesoro escondido	25
3.8. Concurso de presentación de alimentos o postres saludables en familia.....	27
4. Estrategias para mejorar la comunicación entre docentes y estudiantes.....	28
4.1. Caminata Congelada	28
4.2. Origami de comunicación (siguiendo indicaciones).....	29
4.3. Dos verdades, una mentira.....	30
4.4. Campo minado	30
4.5. Las estatuas	31
4.6. Dibujo a ciegas.....	32
4.7. Bloques de construcción	33
4.8. Haz el equipo con.....	34

5. Estrategias para mejorar la comunicación entre docentes y padres de familia.....	35
5.1. Canal de comunicación eficiente	35
5.2. Caja de sugerencias.....	36
5.3. Tarjetas de felicitaciones	37
5.4. Red de conexión.....	38
5.5. Tablón de anuncios.....	39
5.6. Integrar a las familias en experiencias educativas	41
5.7. Ropero comunitario	42
5.8. Apoyo y escucha activa.....	43
Conclusiones de la Propuesta de Mejora	44
Cronograma de actividades para la implementación de la propuesta de mejora	45
Referencias de la Propuesta de Mejora	46

Descripción

En esta propuesta de mejora, se presentan una serie de estrategias y actividades que serán de mucha ayuda para fortalecer la comunicación en el Complejo Educativo República de China. A continuación se describen cada una de ellas: en el apartado de los directivos y docentes, se encuentran actividades para fortalecer la comunicación y el liderazgo que los directores y subdirectores deben mostrar a los mentores para que más adelante también ellos lo apliquen en el aula de clase; en el segmento de directores-estudiantes, según los hallazgos, se puede decir que no tienen mayor comunicación porque es muy extraño que el director interactúa con ellos, sin embargo, en esta propuesta se pretende que los jóvenes puedan ver al director como una persona que está pendiente de su educación y que también pueden comunicarse con él; también es importante que los directores y padres de familia, establezcan una comunicación e interacción muy estrecha, pues cada padre espera que su hijo/a cumpla con las normas institucionales y que pueda avanzar académicamente. Sin embargo, muchos estudiantes no aprovechan el tiempo para el estudio y si el director no está en constante comunicación con el padre, al finalizar el año escolar se obtienen resultados negativos. De igual forma, es necesario conocer el pensar y sentir sobre la educación que se le brinda a los estudiantes en esta institución; en el otro segmento de los docentes y estudiantes se presentan estrategias que les enseñen a tomar buenas decisiones, y lo mejor es que lo harán jugando y divirtiéndose; pero también reflexionando sobre la importancia de la buena comunicación; por último se encuentran las estrategias comunicativas entre docentes y padres de familia, con estas actividades propuestas se pretende que se mantenga una comunicación muy eficaz y que se tenga acceso inmediato a cada padre y que ellos también puedan estar informados sobre las actividades por medio de un tablón informativo o una red social propuesta.

Justificación de la Propuesta

La propuesta se ha elaborado con base a resultados de la investigación titulada: Análisis de la comunicación organizacional y la importancia de la interacción director-docente en el Complejo Educativo República de China. De acuerdo con una revisión exhaustiva de los resultados, se han encontrado oportunidades para mejorar la comunicación entre los directores-docentes, directores-estudiantes, directores-padres de familia; docentes-estudiantes y docentes-padres de familia. Por eso, es necesario que a cada segmento se le proporcione estrategias que pueda ser de gran ayuda para fortalecer las relaciones dentro de la institución.

La comunicación entre los directivos y docentes es de suma importancia para que una institución pueda funcionar de la mejor manera, es por eso que se proponen estrategias que fortalecen las relaciones entre directivos y docentes para que la comunicación sea más eficiente e inmediata, de igual manera, a través de las actividades los docentes puedan encontrar o recordar sus habilidades y que gracias a ellas pueden ser grandes líderes, también que se conozcan más, e interactúen con más frecuencia, que sepan la importancia de la escucha activa, la confianza y la empatía con sus compañeros docentes y que luego de lo aprendido, puedan transmitirlo a sus estudiantes.

Así mismo, las actividades presentadas promueven confianza, empatía, liderazgo y sobre todo una comunicación más fluida junto a un ambiente laboral armonioso.

Objetivos estratégicos

Objetivo general

Diseñar una propuesta de estrategias que generen mejoras en la calidad de las interacciones de los procesos comunicativos entre los directivos y docentes del Complejo Educativo República de China.

Objetivos Específicos

1. Contribuir con la construcción de un clima organizacional armonioso por medio de la práctica de estrategias que fortalezcan la comunicación, el trabajo en equipo y la empatía entre los directivos y docentes del Complejo Educativo República de China.
2. Proponer una serie de estrategias comunicativas que ayuden a mejorar las relaciones entre directivos y docentes del Complejo Educativo República de China

1. Estrategias para mejorar la comunicación entre director y los docentes

1.1. Lo que me gusta de ti

Objetivo de la estrategia: fomentar un clima organizacional armonioso por medio del reconocimiento de las habilidades y el trabajo en equipo de los docentes.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: director
- Beneficiario: 26 docentes

Descripción de la actividad: Para mantener un buen clima organizacional es necesario que se pueda reconocer actitudes y habilidades que ayudan al fortalecimiento del trabajo en equipo para lograr un mismo fin en los proyectos u objetivos propuestos. Es por ello, que en esta actividad entre los mismos participantes se harán cumplidos unos con otros para que puedan pasar un momento ameno y sintiendo que son especiales e importantes en la labor que desempeñan en el Complejo.

Paso a paso

1. Organizar el espacio en el que se desarrollará la actividad. Se ordenarán las sillas en forma de círculo para que los participantes puedan sentarse.
2. El director explica en qué consiste la actividad y expresa agradecimiento por la gran labor de enseñar a muchos niños y jóvenes.
3. El director comienza la actividad mencionando algunas cualidades positivas de un docente y luego cede la palabra al participante que está al lado.
4. El otro participante se dirige a la persona que está al lado y también le hace un elogio o agradecimiento por alguna ayuda que recibió en algún momento. Y así sucesivamente se le va cediendo la palabra a la persona que está al lado hasta que todos hayan recibido sus elogios o agradecimientos.

Recursos: 26 sillas, 26 dulces o porciones de merienda, Bocina, micrófono, laptop.

Tiempo: 1 hora.

Observaciones: Se propone que sea al aire libre para mejorar el ambiente.



fuelle: Pinterest

1.2. Encuentro de directivos y docentes al aire libre

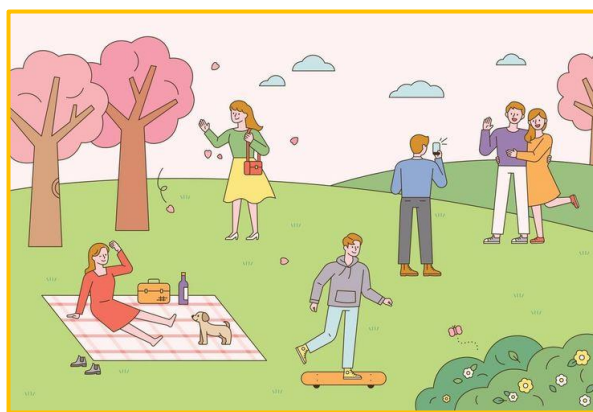
Objetivo de la estrategia: fomentar la comunicación y la confianza entre los docentes y directivos por medio de actividades que fortalezcan la comunicación al aire libre para que puedan tomarse un tiempo de relajación y descanso fuera de la institución.

Responsables/beneficiarios:

- **Responsable:** subdirector
- **Beneficiario:** director y docentes

Descripción de la actividad

Esta actividad se trata de ir a un sitio donde los docentes y directivos puedan descansar del trabajo dentro de la institución, así mis, puedan ser más cercanos con los demás compañeros ya que tendrán tiempo de conversar, distraerse ya sea con el paisaje o clima y también por medio de actividades que se hayan preparado con anticipación.



fuentes: vecteezy

Paso a paso

1. Los directivos pueden planificar esta salida por lo menos 2 meses antes para que todo salga bien.
2. Hacer una invitación con tiempo para que los docentes puedan hacer los preparativos necesarios para asistir.
3. Llegando el día de la salida, puede dar algunos anuncios sobre las actividades a realizar.
4. Cuando ya estén en el lugar, el director puede dar una pequeña introducción de la importancia de la comunicación entre el equipo de trabajo y recalcar que esa salida ha sido organizada con el fin de que puedan fortalecer esos lazos de convivencia entre compañeros maestros y a la vez puedan disfrutar y relajarse.
5. Es bueno que se les dé un tiempo considerable para que los docentes puedan explorar el sitio y tomar algunas fotografías.
6. Después de conocer el lugar se comenzarán con las actividades y puede elegir la que se titula juegos de roles que se encuentra en la página 23 de estas estrategias presentadas. El propósito para realizar esta actividad es que los docentes puedan conocer desde diferentes perspectivas el trabajo que realizan sus compañeros y comprender sus actitudes.
7. Luego, se organizará un almuerzo en donde todos puedan sentarse a la mesa, compartir los alimentos, después comentar sobre el lugar, y la actividad antes realizada.

8. Por la tarde se puede organizar otro juego, el cual se propone el teléfono descompuesto que se encuentra en la página 20 de estas estrategias presentadas; cuando ya haya finalizado la actividad dar una breve conclusión sobre la importancia de brindar una información sin alteraciones para que entre compañeros de trabajo puedan llevarse mucho mejor.
9. Como última actividad se puede realizar la de *Pasivo, Asertivo y Agresivo* que se encuentra en la página 22 de estas estrategias presentadas. Con esta actividad se pretende que los docentes recuerden la importancia de mantener siempre una comunicación asertiva entre compañeros, para que el trabajo en la institución sea agradable para todos.
10. Finalmente, se puede realizar una rifa donde todos los docentes reciban pequeño obsequio para incentivarlos aún más en su trabajo. Y después de ello, dar las gracias por haber aceptado la invitación a dicho retiro.

Recursos: obsequios (chocolates, carteras de mano o billeteras, galletas, maquillaje, botellas para agua, entre otras cosas)

Tiempo: todo el día. (puede ser modificado)

Nota: es importante que solo los docentes y directivos asistan a dicho convivio, ya que si asisten familiares o amigos el objetivo no se podrá lograr, pues pueden interrumpir momentos importantes y la comunicación y confianza con los compañeros de trabajo será mínima.

1.3. Adivina La Emoción

Objetivo de la estrategia: fomentar la empatía en los docentes de la institución por medio de la identificación de las emociones para crear un ambiente cordial e interactivo.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: subdirector
- Beneficiario: director y docentes

Descripción de la actividad

Esta actividad se trata de presentar mucha atención a los compañeros que están cerca, para poder identificar sus estados de ánimo, todos los docentes y directivos deberán participar; el grupo que más puntos logre alcanzar ganará y podrá asignarle alguna penitencia al grupo contrario, por ejemplo: que cante su canción favorita, que cuente alguna vivencia en el complejo, que diga un trabalenguas o que recite un poema.



fuelle: Casa del libro

Paso a paso

1. El subdirector deberá elaborar pequeños trozos de papel bond o pequeñas cartas para escribir las emociones que se presentarán a los participantes.
2. Se dividirá a todos los docentes en 2 grupos para que todos participen.
3. Coloque las cartas ya con las emociones escritas en una cajita decorada.
4. El primer equipo elige a la persona que será el encargado de representar la emoción
5. El encargado debe sacar una carta y comenzar a representar la emoción, solo con sus gestos, expresiones faciales, y movimientos corporales.
6. Su propio equipo o el contrario debe de adivinar la emoción, pueden hacer preguntas, pero el que está representando la emoción solo puede responder con su cabeza para afirmar o negar lo que le mencionan.
7. Si el quipo adivina, gana 1 punto.
8. Una vez que un quipo adivine correctamente o el tiempo se termine, es el turno del otro equipo en pasar a representar su emoción.
9. Los equipos deberán de turnarse hasta que todos los docentes y directivos hayan participado.
10. Se contarán los puntos que ha obtenido cada equipo y se dará por ganador al que más emociones haya logrado identificar y este podrá asignar una penitencia al grupo que tuvo menos aciertos.

Recursos: Cartas donde escriban las emociones y cajita decorada.

Tiempo: 1 hora.

Nota: Pueden tomarse un tiempo en conversar la importancia de reconocer las emociones en los compañeros de trabajo pues la neurociencia trabaja los sentimientos y las emociones de las personas y de acuerdo como ellas se sientan pueden aprender o enseñar de manera más eficiente y así les ayuda a que las relaciones laborales puedan mejorar y la empatía en el Complejo educativo República de China pueda ser mejor.

1.4. Bolas de frases

Objetivo de la estrategia: Promover el compañerismo entre los docentes por medio de una estrategia que los anime a conocer sus gustos y preferencias para que el ambiente laboral sea más dinámico y haya comprensión entre los maestros.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: director
- Beneficiario: docentes

Descripción de la actividad: este juego consiste en conocer más de los compañeros de trabajo, ya que por medio de una pelota los participantes irán leyendo una pregunta y la irán contestando al mismo tiempo para que los demás puedan conocer sus gustos e intereses, pues no siempre se tiene la oportunidad de entablar una conversación profunda con los demás compañeros docentes.

Paso a paso

1. El encargado explica el juego y cuál es el propósito.
2. Se forman 4 grupos.
3. El director comienza con la pelota, lee la pregunta en voz alta y la responde.
4. Cuando ya haya respondido debe mencionar el nombre de la persona y lanzarle la pelota despacio para evitar accidentes.
5. La persona que la recibe lee la pregunta que está frente a ella y la responde.
6. Menciona el nombre de la siguiente persona y la lanza; así debe continuar el ciclo hasta que todos hayan participado.
7. Se reúnen todos los docentes y comparten la experiencia de esa actividad y los nuevos conocimientos que han tenido sobre sus compañeros.



fuentes: Instituto de innovación

Recursos: una pelota, plumón 90 de cualquier color. A continuación, se dejan algunas preguntas que se pueden tomar en cuenta.

- ¿Quién es la persona que más admira?
- ¿Cuál es la temporada que más disfrutas?
- ¿Qué es lo que usas una y otra vez?
- ¿Cuántas montañas has escalado?
- ¿Cuál es tu alimento favorito?
- ¿Cuál ha sido el peor trabajo que has tenido?
- ¿Cuál es tu película favorita?
- ¿Cuál es el museo que visitarías nuevamente?
- ¿Cuáles programas de televisión te gustan más?
- ¿Qué es lo que te hace reír?

Tiempo: 30 minutos.

Observaciones: esta actividad puede realizarse con los grupos que se deseen y de presencia que sea en una cancha al aire libre para que tengan suficiente espacio para lanzar la pelota.

1.5. Pizza del liderazgo

Objetivo de la estrategia: Fomentar la autoconfianza en los docentes por medio de la identificación de las habilidades para fortalecer su desarrollo personal en la institución

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: director
- Beneficiario: docentes

Descripción de la actividad: En esta actividad se prepara una pizza, y los ingredientes que lleva son las habilidades que posee cada participante; cada uno debe de agregar los ingredientes que cree tener y al terminar de preparar su pizza debe mostrarla a los demás. Esta actividad ayuda a explorar las fortalezas que posee cada persona, a veces es bien difícil poder decir lo bueno o las habilidades que se poseen o simplemente nunca se han sentido a pensar en las fortalezas que cada uno posee y por medio de esta actividad se puede tomar un tiempo para dedicarlo a sí mismo y evaluarse.



fuentes: Freepik

Paso a paso:

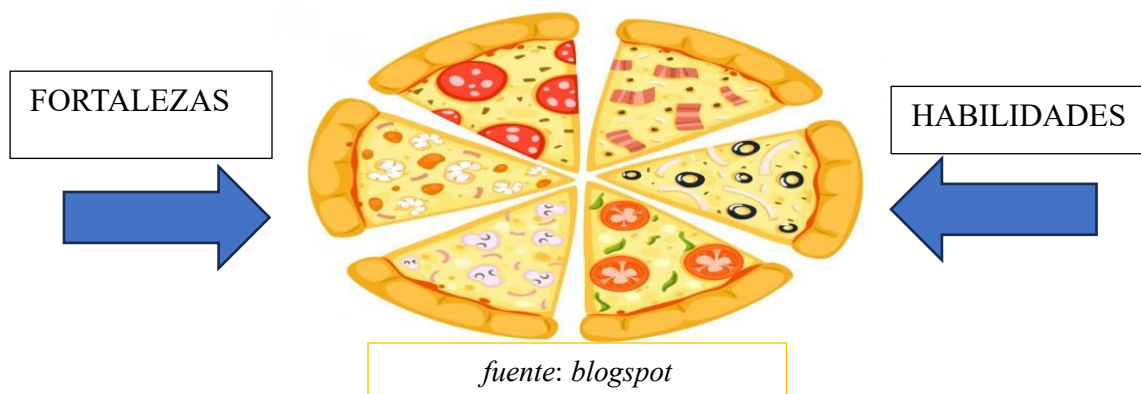
1. Los participantes deben estar sentados alrededor de una mesa.
2. El director debe entregar a los participantes una imagen en forma de pizza, pero sin los ingredientes de especialidad esta puede contener 6 porciones.
3. Debe de colocar un recipiente que contenga los ingredientes (habilidades). Por ejemplo: carne (puntualidad), jalapeño (proactivo), piña (trabajo en equipo), pepperoni (flexibilidad), jamón (pensamiento crítico), queso(empatía), champiñones (pensamiento analítico).
4. Se les solicita a los participantes que comiencen a preparar su pizza con los ingredientes que están en el recipiente.
5. Cuando ya haya finalizado la preparación, deben mostrar su pizza a los demás participantes y comentar lo difícil o fácil que fue seleccionar los ingredientes para su pizza, también deben explicar por qué eligieron esas habilidades.

Recursos: imágenes de los ingredientes, imágenes simulando las pizzas, un recipiente, mesas, sillas.

Tiempo: 30 minutos.

Observaciones: se pueden agregar más ingredientes y no necesariamente deben ser los que se presentan con anterioridad. Al finalizar la actividad el director puede tomar en cuenta comprar

pizza y compartirlas con los docentes para que el momento sea memorable y pueda respirarse un ambiente cálido y cordial entre el personal docente, dando a entender que todos los docentes poseen habilidades valiosas que pueden poner en práctica en la institución.



1.6. Adivina, adivinador (¿Quién soy?)

Objetivo de la estrategia: Fomentar el conocimiento entre los profesores por medio de la dinámica de imitación para promover la confianza en la Institución Educativa República de China.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: director
- Beneficiario: docentes

Descripción de la actividad: esta actividad consiste en adivinar a qué persona se está imitando, en este caso, se elegirá a un participante para que imite a un compañero por medio de los gestos y movimientos, los demás docentes deben de adivinar a quién se está refiriendo.

Paso a paso

1. Con anticipación deben prepararse tarjetas con los nombres escritos de cada docente y depositarlos en un recipiente.
2. El director explicará en qué consiste la actividad.
3. Organizará al grupo a modo que se sienten formando una rueda.
4. El primer participante debe ponerse en pie y sacar una tarjetita para averiguar a quién le tocó imitar.



5. Debe caminar dentro de la rueda formada por los docentes, modelando e imitando con el caminar, con gestos y ademanes a la persona que le tocó a modo que los demás docentes adivinen.
6. Cuando alguien del grupo haya adivinado, este será el que continúe con la dinámica, hasta que todos los docentes hayan tenido oportunidad de participar.
7. Cuando ya todos hayan participado, el director debe dar una pequeña reflexión de lo bueno que es conocer a los compañeros maestros, pues gracias a ello, se puede ayudar a tener una mejor relación laboral y generar confianza dentro de la institución.

Recursos: Tarjetas para escribir los nombres de los docentes, laptop.

Tiempo: 45 minutos.

Observaciones: ninguna

1.7. La carta rompecabezas (pedazos de carta)

Objetivo de la estrategia: Promover la cooperación y el trabajo en equipo entre los docentes para resolver problemas por medio de una carta rompecabezas para que mejoren la comunicación y logren las metas propuestas.

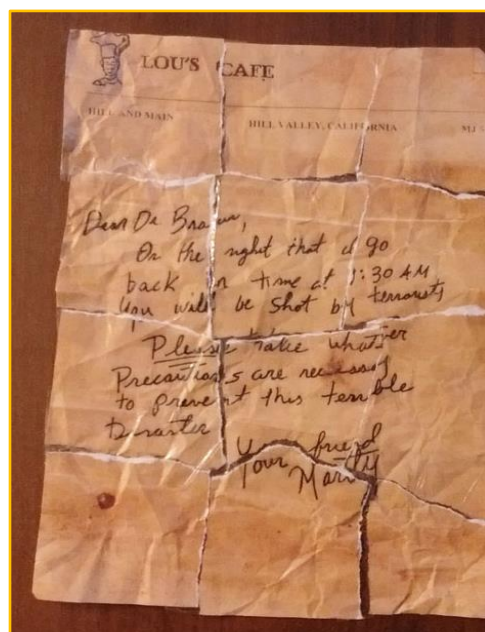
Responsables/beneficiarios:

- Responsable: director
- Beneficiario: docentes

Descripción de la actividad: esta actividad consiste en formar 5 equipos de docentes el cual tratarán de descifrar lo que dice una carta que está cortada en pedazos, pero tendrán que trabajar en equipo y brindar sus opiniones pues al inicio no sabrán que la carta se encuentra dividida en los otros sobres que se han entregado a los otros grupos, así que tendrán que ingeniárselas para obtener las partes que les corresponde de su carta.

Paso a paso

1. Se elaborará las cartas y se cortarán en pequeños pedazos.
2. Se juntarán los pedazos de las 5 cartas y se desordenarán a modo que ninguna vaya completa.
3. Se depositará en un sobre de modo aleatorio.
4. Se hará 5 grupos y se entregará un sobre a un representante.



fuentes: libria

5. Cuando todos tengan su sobre el director dará la señal para que puedan abrirlo y comenzar a armar su carta.
6. Cuando se den cuenta que las piezas de su carta están incompletas deberán de conversar con los de los otros grupos para encontrar esas piezas faltantes.
7. Deben de dialogar y tratar de hacer algunos intercambios para lograr descifrar el mensaje.
8. El grupo que logre armar su carta y leído el mensaje ellos serán los ganadores.
9. Para finalizar se reflexionará sobre la experiencia en armar la carta, la importancia de ayudar a los demás y el hacer un buen trabajo en equipo.

Recursos: sobres decorados para llamar más la atención, cartas cortadas en pequeños pedazos, laptop.

Tiempo: 30 minutos

1.8. Cadena de gestos

Objetivo de la estrategia: Fortalecer la concentración de los docentes a través de la dinámica de la cadena de gestos para mejorar la memorización y ayudar a la comprensión entre docentes para evitar malentendidos.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: director
- Beneficiarios: docentes

Descripción de la actividad: La actividad trata de mostrar un gesto con el que más se identifique cada docente y todos los del equipo deben de recordar todos los gestos que sus compañeros han mostrado y repetirlos en el mismo orden.

Paso a paso

1. Elaborar 4 grupos.
2. El director debe sugerir al grupo de docentes que ordenen sus sillas formando un círculo.
3. Debe solicitar que todos los docentes piensen en un gesto que los identifique, un gesto único.
4. Los demás docentes no pueden repetir el gesto anterior.
5. Cuando todos tengan en mente su gesto, uno del grupo hará su gesto.



6. El que se haya sentado a mano derecha debe de hacer su propio gesto y repetir el de su compañero/a, y así sucesivamente hasta que el último integrante muestre su gesto y repita todos los gestos de sus compañeros.
7. Se debe de terminar con algunos comentarios sobre la importancia prestar atención en los gestos de las personas pues así, se puede identificar el estado de ánimo y ser empáticos con ellos.

Recursos: laptop para seguir cada indicación.

Tiempo: 30 minutos.

Observaciones: entre más integrantes tenga el grupo, más difícil será recordar los gestos de todos.

2. Estrategias para mejorar el liderazgo y la comunicación entre director y estudiantes

2.1. Pescado Apestoso

Objetivo de la estrategia: reconocer la falta de atención que los estudiantes poseen por medio una actividad lúdica en la que ellos escribirán sus inquietudes o problemas para que los docentes puedan comprender sus actitudes.

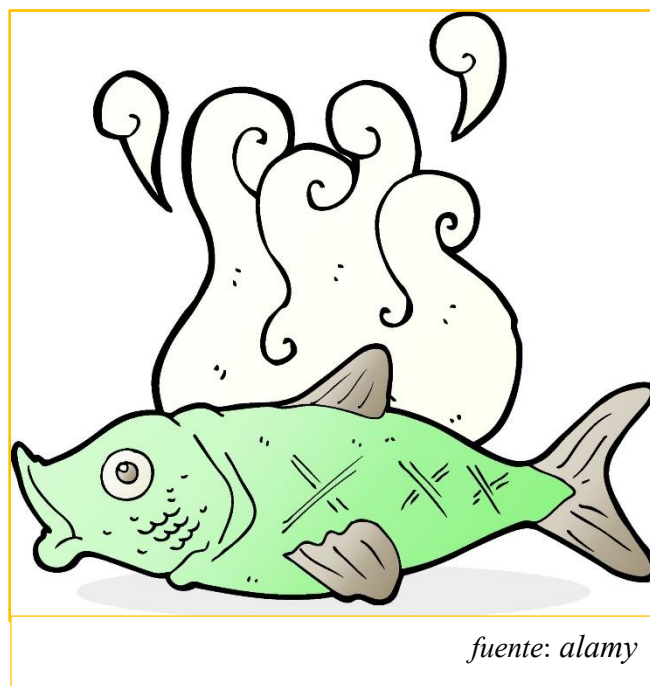
Responsables/beneficiarios:

- **Responsable:** director
- **Beneficiario:** estudiantes

Descripción de la actividad: Esta actividad consiste en que se le dará una imagen de un pescado y ahí se debe escribir algunas inquietudes o problemas por los que el estudiante esté pasando, pues en ocasiones en casa no son escuchados y gracias a este juego ellos podrán sentirse escuchados y se fomentará la confianza y la empatía con los demás estudiantes y docente.

Paso a paso

1. Debe imprimir muchos peces dependiendo los estudiantes que tenga o los que vayan a participar.
2. Los peces deben ser suficientemente espaciosos para que los estudiantes puedan escribir sus inquietudes o problemas.



3. Debe esperar de 5 a 10 minutos para que los estudiantes escriban.
4. Cuando ya han finalizado todos, puede reunirlos y preguntarles si quieren compartir esas inquietudes o problemas que viven en sus hogares o escuela.
5. Dar una pequeña reflexión que todas las personas en ocasiones no andan de humor y que debemos ser empáticos y tratar bien a todos porque no se sabe por lo que puedan estar pasando.

Recursos: una plantilla de peces, impresora y lapiceros.

Tiempo: 30 minutos.

Observaciones: tener en cuenta que no todos los estudiantes les gusta participar, por lo que debe de ser persuasivo cuando se esté desarrollando la actividad a modo que la mayoría quiera compartir lo escrito.

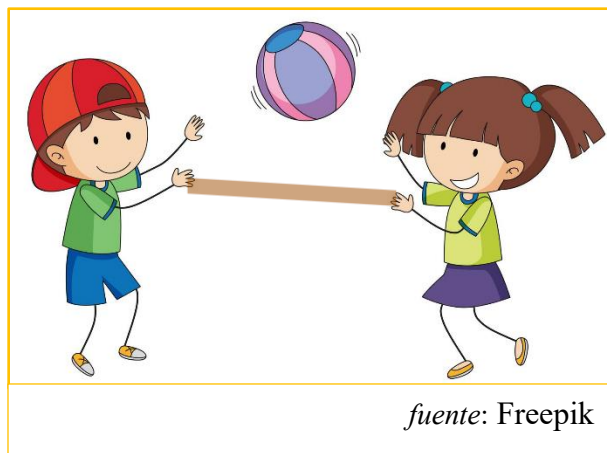
2.2. Desafío y trabajo en equipo (Bull Ring)

Objetivo de la estrategia: Fomentar el trabajo en equipo por medio de la actividad lúdica transportando un balón para que los estudiantes reconozcan la necesidad de ayudarse mutuamente para cumplir los objetivos propuestos.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: director
- Beneficiario: estudiantes

Descripción de la actividad: Esta actividad fomenta el trabajo en equipo y la cooperación de cada uno de los integrantes, que en este caso serían los estudiantes. El juego consiste en transportar una pelota de un lugar a otro por medio de una superficie plana o tabla que tenga un agujero en el centro para que se detenga y así que no se salga rodando. Los movimientos de los participantes pueden perjudicar en que la pelota llegue a salvo, pero si los dos trabajan en equipo lograrán el objetivo.



fuentes: Freepik

Paso a paso

1. El director debe explicar en qué consiste la actividad.
2. Debe seleccionarse dos postes o metas que marcarán el inicio y final del recorrido.
3. De preferencia debe realizarse en la cancha pues es de mucho movimiento y rapidez.
4. Formar grupos de 6 integrantes o de acuerdo con el número de estudiantes de la sección.

5. La primera pareja del grupo debe de hacer el primer recorrido desde el inicio y lograr llegar al destino sin que la pelota se resbale.
6. Los participantes deben de estar en constante comunicación y saber tomar decisiones para que la pelota continúe en su lugar.
7. Si logran llegar a la meta asignada, deben depositar la pelota y correr para que la siguiente pareja de su equipo pueda participar. Este mismo procedimiento será repetido dependiendo del número de integrantes del grupo.
8. Si la pelota llega a caer, esta pareja debe de comenzar de nuevo.
9. Cuando todos hayan participado, se contará el número de pelotas recolectadas y ese será el grupo ganador.
10. Para finalizar, el director puede reunirlos a todos y escuchar los desafíos que se presentaron y como la comunicación de ambos ayudó o no para lograr trasladar la pelota hasta el final; de ahí se puede sacar una reflexión para que los estudiantes vayan aprendiendo la importancia de saber comunicarse y también trabajar en equipo pues eso hace que las tareas sean menos complicadas si todos aportan de manera equitativa.

Recursos: una base de cartón o tabla con un agujero en el centro para que pueda reposar la pelota, yeso para marcar punto de salida y llegada, 12 pelotas (estas pueden ser de cualquier material)

Tiempo: 45 minutos

Observaciones: las pelotas pueden ser pesadas o livianas todo depende de lo complicado que le gustaría que fuera el juego para los jóvenes.

2.3. Cuadrado perfecto

Objetivo de la estrategia: Motivar a los estudiantes para que sean mejores líderes dándoles la oportunidad de guiar a otros para que reconozcan el potencial que poseen.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: director
- Beneficiario: Estudiantes

Descripción de la actividad: esta actividad ayuda a describir a nuevos líderes, también a que se comuniquen de la mejor manera y a fomentar la confianza entre los jóvenes; para ello, se necesitará un lazo para que los miembros del grupo puedan formar un cuadrado.

Paso a paso

1. Se formarán grupos de 4 integrantes.

2. Los participantes deben de estar parados en el espacio que el director les haya indicado, Se le entregará una cuerda.
3. La cuerda debe de hacer la forma de un círculo y los jóvenes deben estar alrededor de ella.
4. Es el momento que debe vendar los ojos de todos los participantes.
5. Debe pitar fuertemente para que comiencen a darle forma de cuadrado al lazo que se les entregó anteriormente.
6. Los miembros del equipo deben de comunicarse muy claro para puedan comprenderse y lograr el objetivo.
7. El equipo puede elegir a un líder para poder escuchar directamente las instrucciones de él y trabajar en equipo para lograr hacer el cuadrado.
8. Cuando ya hayan finalizado, se quitarán las vendas de sus ojos y podrán comparar los diferentes tipos de cuadrado que se hicieron con los ojos vendados.
9. Es necesario que siempre se les enfatice en la importancia de ser un líder, dar buenas instrucciones, aprender a escuchar, y que se debe de confiar en los demás para lograr el objetivo propuesto.



Fuente: vecteezy

Recursos: cuerda y tela o pañoletas para vendar los ojos.

Tiempo: 30 minutos.

2.4. Derechos Asertivos

Objetivo de la estrategia: Promover la importancia de la comprensión de los derechos humanos y la igualdad en todas las personas para crear conciencia y respeto.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: director
- Beneficiario: estudiantes

Descripción de la actividad: El propósito de esta actividad es que los estudiantes estén conocedores de los derechos de todas las personas y que se debe de tener respeto por todos sin importar quién sea, o como sea su manera de pensar.

Paso a paso

1. Se debe de explicar la dinámica
2. Se comienza preguntando a los estudiantes, cuáles son los derechos que conocen.
3. Todos deben de participar y no pueden repetir los derechos.
4. Cuando ya todos hayan dado su opinión se formarán grupos de 5 integrantes y discutirán sobre los derechos que se han presentado anteriormente.
5. Deben discutir si esos derechos son aceptables para todas las personas o solo para un grupo.
6. Para finalizar la actividad todos darán un pequeño aporte sobre lo necesario que es conocer sobre los derechos que se tienen desde pequeños y como hacerlos valer, también saber ponerlos en práctica con todas las personas no importando sus pensamientos o sus creencias. De esta manera se identificará la atención que los estudiantes mantuvieron mientras se daban los aportes.



fuelle: Pinterest

Recursos: páginas de papel bond, lapiceros, plumones y pizarra.

Tiempo: 40 minutos.

2.5. ¿Qué es lo que pasa?

Objetivo de la estrategia: promover la creatividad y la capacidad de comunicar emociones por medio de una situación dramatizada para reconocer los estados de ánimo y crear empatía entre los estudiantes.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: director
- Beneficiario: estudiante

Descripción de la actividad: Consiste en que el grado se divida en dos grupos, para crear una participación más dinámica, cada miembro debe dramatizar un cuento sin hablar, se le entregará unas fichas donde tendrán escritas algunas circunstancias que debe dramatizar en el cuento como: terror, llanto, alegría, tristeza, melancolía, desesperación etc. Los estudiantes deberán de

actuar esas circunstancias dentro del cuento, aunque no siga la secuencia de la historia, pues eso será lo divertido, a parte que los demás compañeros deberán de adivinar qué tipo de situación es.

Paso a paso

1. Se debe de preparar unas fichas que contengan las situaciones escritas que dramatizarán los estudiantes.
2. Se debe dividir la sección o grado en dos grupos que tengan la misma cantidad de participantes.
3. Todos deben de tener en mente un cuento o una obra para contar, sin repetir su título.
4. Las situaciones se depositarán en un recipiente.
5. El primer participante debe comenzar a dramatizar el cuento, y cada cierto tiempo estipulado por el docente, debe sacar una ficha donde le dirá que situación es la que debe hacer en ese momento.
6. El grupo contrario debe estar alerta y adivinar la circunstancia que se está dramatizando.
7. El grupo que haya adivinado más será el ganador.
8. Finalizar la actividad, haciéndoles reflexionar a los estudiantes que los gestos, movimientos y actitudes demuestran el estado de ánimo de las personas y que en ocasiones están llenos de problemas familiares o de otra índole pero que se debe ser comprensivo para que todos se lleven bien y que puedan saber interpretar ese tipo de comunicación no verbal.



fuelle: Adobe Stock

Recursos: fichas que contengan las situaciones que deberán dramatizar los estudiantes.

Tiempo: 60 minutos.

Observaciones: Puede otorgarles pequeños reconocimientos a los estudiantes y felicitarlos por el gran esfuerzo y creatividad que han tenido.

2.6. Comic grupal

Objetivo de la estrategia: Promover la participación y creatividad de los estudiantes por medio de la elaboración de un comic en grupo para desarrollar habilidades de comunicación con las demás personas.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: director

- Beneficiario: estudiantes

Descripción de la actividad: esta actividad será para que los estudiantes saquen su lado creativo, y en equipo elaboren un comic, aunque los dibujos posiblemente no coincidan, pero el fin es que trabajen en grupo y todos aporten para armar el comic.

Paso a paso

1. Se formará equipos de 8 integrantes para que elaboren su comic.
2. El director dará a conocer las indicaciones.
3. Cada equipo elegirá la trama de la historieta a elaborar.
4. Cada miembro dará su aporte de lo que desean hacer y deberán llegar a un acuerdo.
5. Cuando ya estén listos, comenzarán a elaborar su escena.
6. Al finalizar unirán con tape o tirro cada escena y presentarán sus comics a todo el grado.
7. El director evaluará si tiene coherencia la historia que se ha contado y dibujado. Y dar una enseñanza en que es bueno comunicar las ideas de forma clara para que todos entiendan lo que se debe de hacer o crear en este caso que era un comic.
8. Finalmente pueden pegar esas historietas en su aula de clase para que recuerden ese momento.



fuentes: transmilenio

Recursos: pliegos de papel bond, plumones de colores, tape, lápices y todo lo que tenga que ver con decoración.

Tiempo: 60 minutos.

Observaciones: los comics pueden o no tener relación, pero el propósito es que los estudiantes convivan, trabajen en equipo y que sepan expresar las ideas.

2.7. El espejo

Objetivo de la estrategia: Aprender a comunicarse por medio de gestos y movimientos usando la técnica del espejo para lograr una mejor concentración y observación en cualquier situación que se presente.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: director
- Beneficiario: estudiantes

Descripción de la actividad: esta actividad consiste en formar dos grupos y deberán de hacer la dinámica del espejo que consiste en imitar a una persona en todo lo que haga. La intención es que muestre plena concentración y que pueda comprender la comunicación no verbal a pesar de las distracciones o dificultades que presente.

Paso a paso

1. El grado o sección será dividida entre dos grupos.
2. Ambos equipos deben elegir un representante.
3. Los estudiantes elegidos son los que comenzarán el juego. Uno de ellos será el líder y el otro el imitador.
4. El espejo debe de imitar todo lo que haga el líder por un minuto y así obtendrá un punto, pero si se ríe quedará descalificado.
5. Luego cambiaran roles con la misma duración.
6. Cuando haya finalizado esa pareja se formará otra de la misma forma que es un representante de cada grupo.
7. El grupo que más puntos obtenga ese será el ganador.
8. Al finalizar deben compartir cómo se sintieron imitando a sus compañeros y la importancia de la comunicación no verbal.



fuentes: iloaprende

Recursos: ninguno

Tiempo: 30 minutos

2.8. Recupera el objeto

Objetivo de la estrategia: Desarrollar la capacidad de liderar por medio de la actividad lúdica titulada Recupera el objeto para que los estudiantes aprendan a brindar indicaciones y desarrollen confianza entre sus compañeros.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: director
- Beneficiario: estudiantes

Descripción de la actividad: esta actividad es para fortalecer la escucha activa y seguir indicaciones, pues un participante debe de guiar a un compañero a un objeto para que lo tome, pero para eso se presentarán dificultades que le harán dudar si va por el buen camino.

Paso a paso

1. El director dará las instrucciones del juego.
2. El grado se dividirá en 4 grupos.
3. Se harán rondas donde participe una pareja de cada equipo.
4. Uno de la pareja se vendará los ojos y el otro le dará instrucciones.
5. El director dará la señal que vayan a traer x objeto.
6. Los primeros en participar acumularán puntos el que lo haga en el menor tiempo posible.
7. En la siguiente ronda se llamará nuevamente a dos de cada grupo, con la diferencia que participarán dos parejas al mismo tiempo, y así se puede ir agregando el resto de las parejas según el director lo considere.
8. Cuando ya hay más parejas queriendo encontrar le mismo objeto o el mismo, el nivel de complejidad aumentará ya que todos querrán buscarlo más rápido y perderán la concentración lo que puede llevar a confundirlos.
9. La pareja que obtenga más objetos recolectados, esa ganará.
10. Como reflexión debe mencionarse que es bueno confiar en el equipo y mantener siempre la concentración para alcanzar las metas propuestas.



fuentes: Pngtree

Recursos: vendas, objetos a recuperar, obstáculos.

Tiempo: 30 minutos.

Observaciones: asegúrese que los participantes tengan los ojos totalmente vendados para que no haya artimaña.

3. Estrategias para mejorar la comunicación entre director y padres de familia

3.1. Comunicación eficiente en la institución con Telegram

Objetivo de la estrategia: mejorar la comunicación entre profesores, estudiantes y padres de familia para que haya una mejor coordinación e intercambio de información dentro del Complejo República de China.

Responsables/ beneficiarios:

- **Responsable:** director/docente de informática
- **Beneficiario:** padres de familia

Descripción de la actividad: La estrategia “Comunicación eficiente en la institución con Telegram” busca integrar Telegram como una plataforma clave para la comunicación en la institución educativa, con el fin de mejorar la interacción entre los directores, docentes, estudiantes y padres de familia pues de esta manera se podrá coordinar mucho mejor las actividades y fortalecer la comunicación.



fuelle: Blogspot

Paso a paso:

1. Se debe organizar una reunión con los directivos y docentes para determinar de qué manera se puede manejar esta aplicación y si cumple con las necesidades que requiere la institución.
2. Se debe de familiarizarse con la aplicación, conocer todo lo que ofrece y crear un canal como prueba.
3. hacer las configuraciones necesarias para anuncios importantes, asegurando que el canal sea privado y que solo los encargados puedan escribir.
4. Formar grupos para cada grado y sección.
5. Brindar pequeños videos de cómo funciona la aplicación para enseñar a como unirse al canal oficial de Telegram.
6. Mantenerse informado de nuevas funciones de Telegram.

Recursos: Teléfono inteligente, internet.

Observaciones:

- Verificar que todos comprendan y respeten las políticas de privacidad y seguridad.
- Verificar que todos tengan acceso a la tecnología necesaria y comprendan cómo usar correctamente Telegram.

3.2. Teléfono Descompuesto

Objetivo de la estrategia: Mejorar la comunicación y la escucha efectiva por medio de la actividad el teléfono descompuesto para evitar malentendidos entre directivos y padres de familia o encargados dentro del Complejo Educativo República de China.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: director
- Beneficiario: padres o encargados

Descripción de la actividad

El teléfono descompuesto consiste en pasar una frase a cada miembro del grupo, el último en recibir el mensaje debe de escribirlo en un papel y el encargado confirmará si la frase llegó intacta hasta el último integrante. Esta actividad es muy buena para desarrollarla entre los docentes o en las aulas de clase, dejando como enseñanza que es necesario saber escuchar a las personas para que no haya malentendidos dentro del personal docente o dentro del salón de clases.



fuentes: Estilo Rus

Paso a paso

1. Se formarán 2 equipos de 13 participantes (padres o encargados)
2. Se les brindará las indicaciones, por ejemplo: se les dará a conocer una frase y esta debe de llegar hasta la última persona y deberá de escribirla en una hoja y regresarla al director.
3. ya que el director es el responsable, se encargará de transmitir la frase de forma escrita a la primera persona del grupo.
4. el participante la leerá y desde ese momento deberá transmitir ese mensaje susurrando al oído de su compañero/a de juego y así sucesivamente hasta llegar al último integrante.
5. el último integrante deberá de caminar de manera apresurada hasta donde se encuentra el director y debe de escribir la frase que los otros padres o encargados le transmitieron.
6. el director leerá en voz alta las frases recibidas de ambos equipos y dará una pequeña reflexión de la importancia de la escucha activa y la concentración que debe tener en momentos importantes como lo es en las reuniones de padres de familia, para que la información brindada pueda ser muy bien recibida, donde todos puedan comprender y transmitirla con los demás encargados o padres de familia de forma correcta.

Recursos: 2 lapiceros, 2 páginas para que el director escriba la frase, 2 páginas para que el último padre o encargado escriba el mensaje recibido.

Tiempo: 30 minutos

Nota: esta actividad se puede realizar tanto los directivos con los padres de familia, docentes o estudiantes.

3.3. Entrevista a padres de familia

Objetivo de la estrategia: Identificar posibles áreas de mejora por medio de la entrevista a los padres de familia para elaborar estrategias que ayuden con el progreso de los estudiantes en el Complejo Educativo República de China.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: director
- Beneficiarios: estudiantes y padres de familia

Descripción de la actividad: Esta estrategia consiste en lograr identificar algunas oportunidades de mejora por medio de la entrevista a padres de familia o encargados, ya que ellos pueden proporcionar una información verídica o inquietudes que pueden ser de gran ayuda para mejorar la educación en esta institución.

Paso a paso

1. Elaborar una agenda, definir horarios de atención, duración de la entrevista y la fecha a realizarse.
2. Preparar el formato de las entrevistas.
3. Preparar las preguntas de las entrevistas.
4. Comunicarles a los padres acerca de la entrevista por medio de una llamada telefónica (si ya se está implementando la estrategia “Red de conexión” el docente le podrá proporcionar la lista de los padres del grado a cargo y se le facilitará elegir al azar a uno y tomar el número telefónico.
5. Hacer la llamada a los padres, informándoles el motivo, la fecha, hora; así mismo, solicitándoles confirmación a esa pequeña entrevista.
6. Ambientar el lugar donde se hará la entrevista.
7. Mostrarse con respeto y confianza para que el padre se sienta cómodo al expresarse.
8. Evaluar las respuestas de las entrevistas y tomarlas en cuenta para los futuros cambios.
9. Elaborar un plan de acciones de mejora a partir de la información recibida.
10. Evaluar si la entrevista fue de ayuda y si hay cambios por hacer para asegurarse que siga siendo una herramienta de apoyo para la mejora continua de la institución.



fuentes: istockphoto

Recursos: silla, mesa, lapiceros, impresiones, una botella con agua para los padres.

Tiempo: 10 minutos.

Observaciones:

- El lugar donde se recibirá a los padres debe ser privado, a modo que lo hablado sea de ayuda a la institución y no surjan rumores u otro tipo de mala interpretación por otras personas.
- Posiblemente los padres no tengan tiempo a última hora por lo que debe ser abierto a una posible reprogramación de la entrevista.
- Los padres entrevistados pueden ser 2 o 3 o según los que se crea conveniente.
- Estas entrevistas pueden ser cada trimestre o dos veces al año.

Formato para entrevistas:

	COMPLEJO EDUCATIVO REPÚBLICA DE CHINA Guía de entrevista para padres de familia
1	¿Está satisfecho con la educación que se le brinda a su hijo/a? ¿por qué? Puntos importantes:
2	¿Considera que los docentes se comunican constantemente con sus hijos durante la clase? Puntos importantes:
3	¿Su hijo ha tenido alguna experiencia de acoso que no se haya tomado en cuenta y resuelto de la manera correcta? Puntos importantes:
4	¿Su hijo se siente motivado al venir a la escuela? ¿por qué? Puntos importantes:

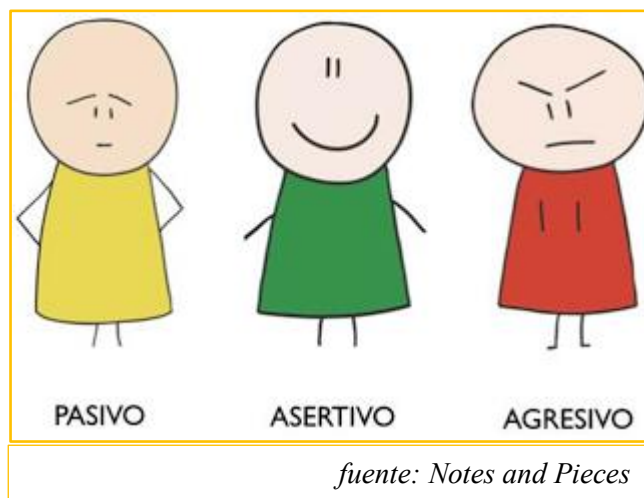
3.4. Pasivo, Asertivo y Agresivo

Objetivo de la estrategia: Visualizar cómo actúan las personas con una buena o mala comunicación para mejorar la comunicación asertiva.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: director
- Beneficiarios: padres/encargados

Descripción de la actividad: Esta dinámica de comunicación asertiva consiste en que los integrantes interpreten a través de dramatización espontánea las diferentes actitudes, gestos o palabras que tiene una persona de acuerdo con el tipo de comunicación que use (pasiva, agresiva o asertiva)



Paso a paso:

1. El instructor realizará una discusión pequeña sobre las distintas formas de comunicarse que tienen las personas.
2. Luego para comenzar la dinámica describirá el primer tipo de comunicación que es el pasivo.
3. Después de esto, pedirá que todos de pie comiencen a actuar, hablar y gesticular como lo haría una persona con comunicación pasiva.
4. Esto lo hará con los otros dos tipos de comunicación: agresiva y asertiva
5. Cada vez que los miembros del grupo interpreten los tipos de comunicación, el director dirá quién hizo la mejor interpretación.
6. Después de realizar este juego, se reforzará los tres tipos de comunicación y cómo en la vida cotidiana debemos aplicar la comunicación asertiva en diferentes situaciones.

Recursos: pizarra, marcadores o yeso.

Tiempo: 40 minutos.

3.5. Juegos de roles

Objetivo de la estrategia: Crear el sentimiento de empatía, los participantes aprenderán a manejar una serie de problemas desde puntos de vista que jamás han considerado.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: director
- Beneficiarios: padres/encargados

Descripción de la actividad: esta actividad consiste en un juego de roles, como el de una ama de casa maltratada, un padre perfeccionista, un joven que es inmensamente feliz en la escuela pero que en su casa es maltratado, una madre histérica, un padre borracho, etc. Los participantes deben entrarse en el papel, para que los demás aprendan cómo deben de actuar ante tales situaciones y crear conciencia de la forma de actuar de cada uno.



fuelle: Educació

Paso a paso:

1. El director explica con detalle la actividad.
2. Luego entrega al azar unas fichas donde tenga escrito lo situación o el rol que va a interpretar.
3. A los que han sido seleccionados deben de pasar al frente y por orden de elección deben comenzar a actuar en sus roles y realizar las acciones que le indique el guía.
4. Cuando hayan pasado todos, el director dará una moraleja de cada rol, pues hay muchos padres que no comprender lo que los hijos viven en las casas y gracias a estas interpretaciones pueden logran entender cómo los estudiantes se sienten y cómo les afecta en su educación. Esto con el fin de crear conciencia y que sepan cómo actuar en sus hogares.

Recursos: fichas para escribir los roles a interpretar.

Tiempo: 30 minutos.

Observaciones: luego de presentar la moraleja, puede comenzar una charla que vaya orientada a mejorar la educación de los estudiantes.

3.6. La Telaraña

Objetivo de la estrategia: Fomentar la formación de lazos y una futura amistad entre padres.

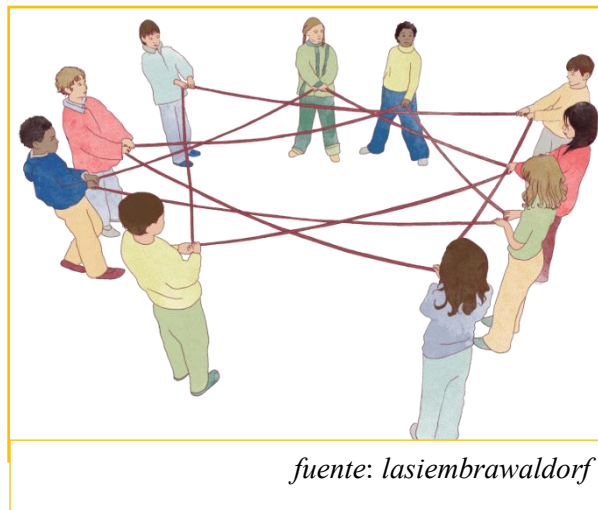
Responsables/beneficiarios:

- Responsable: director
- Beneficiarios: padres/encargados

Descripción de la actividad: Descripción de la actividad: esta dinámica es para romper el hielo en una reunión de padres de familia, se puede realizar para que puedan mencionar su nombre o puedan contestar alguna pregunta que se mencione durante la reunión.

Paso a paso:

1. Preparar con anticipación los materiales.
2. El director dará instrucciones de cómo se realiza la actividad.
3. El primer participante, debe presentarse o contestar la pregunta y luego lanzarla a alguien más.
4. Los que van participando, no deben de soltar la lana, sino que solo lanzar el bollo.
5. De esa manera se va pasando a los demás hasta que el rollo de lana de termine.
6. Pueden volver a repetirlo, pero para contestar otro tipo de preguntas.



fuelle: lasiembrawaldorf

Recursos: Un bollo de lana del color de su preferencia.

Observaciones:

- Sí utiliza esta dinámica para presentarse, debe de preguntar: nombre, apellido, color favorito, el lugar de dónde viene, años, etc.
- Si, utiliza esta dinámica para que los padres, respondan algunas preguntas, solo debe de prepararlas con anticipación para mejor organización.
- Puede comprar algunos bombones, galletas o dulces para compartir con los que participaron.

3.7. El tesoro escondido

Objetivo de la estrategia: Fomentar la creatividad y la colaboración de los padres de familia por medio de la estrategia el tesoro escondido para fortalecer los lazos de comunicación entre la comunidad educativa.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: director
- Beneficiario: padres de familia/encargados

Descripción de la actividad: Este juego es muy conocido, y se puede hacer en una tarde recreativa, en el día de la familia y algunas reuniones que se organicen en la institución, el propósito es fomentar las habilidades de resolución de problemas, que los padres trabajen juntos como un equipo y que también puedan tener un momento ameno.

Paso a paso

1. Elegir un tema, como los valores escolares.
2. Elaborar las pistas y enumerarlas para que los padres puedan tener información que los acerque dada vez más. Algunas de esas pistas pueden ser tarjetas con adivinanzas que deberán resolver u objetos como una pelota, dando a entender que el tesoro podría estar en la cancha y así avanzar.
3. Las pistas se deben esconder en un lugar seleccionado para que la actividad se desarrolle a la vista de todos y se pueda tener un mejor control.
4. El director debe dar las indicaciones y dirá en qué consiste el juego y cuáles serán los premios, para que los padres se motiven mucho más.
5. El director menciona el momento en el que pueden comenzar dando la primera pista, para que ellos encuentren la segunda pista y así sucesivamente hasta que lleguen al objetivo.
6. El padre de familia que lo encuentre ese será el ganador y se le dará un premio.



fuentes: vozdevi

Recursos: tarjetas para guiar a los padres, objetos que servirán de pistas para encontrar el tesoro, premios que es lo que ganarán por encontrar el tesoro.

Observaciones: Esta actividad puede ser realizada de forma individual o grupal, ya con la ayuda de otros participantes puede ser más emocionante y todos pueden trabajar en equipo y saber solucionar e interpretar los desafíos. Con respecto a los premios, pueden ser paquetitos de galletas, gorras, camisetas, botellas de agua personalizadas con el nombre de la institución, lapiceros, canasta básica, etc.

3.8. Concurso de presentación de alimentos o postres saludables en familia

Objetivo de la estrategia: Fortalecer las relaciones entre padres e hijos por medio de la preparación de alimentos para fomentar la creatividad y el trabajo en equipo.

Responsables/beneficiarios:

- **Responsable:** director
- **Beneficiario:** padres de familia, encargados y estudiantes.

Descripción de la actividad: Se motivará a los padres a participar en esta actividad que consiste en presentar alimentos saludables, y así pueden compartir recetas con otras familias y degustar los platillos exquisitos que hayan preparado, a parte podrán pasar tiempo con sus hijos y fortalecer esos lazos, comunicarse y enseñarles más a cerca de la cocina.



fuentes: agendamenu

Paso a paso

1. Preparar la logística del evento (lugar, fecha, decoración, mobiliario).
2. Establecer las reglas del concurso, como la presentación de los alimentos, normas de seguridad e higiene y el número de personas que pueden participar, ejemplo: 3 (mamá, hijo e hija).
3. Enviar invitaciones a los padres para participar y apoyar por medio de redes sociales, boletín informativo o por los medios que disponga la institución.
4. Elaborar un formulario básico, para que las familias que deseen participar puedan inscribirse.
5. Elegir al jurado que pueden ser los docentes o padres.
6. Establecer un espacio para que los participantes lleven ya listos los alimentos y puedan presentarlos al público.
7. Se debe respetar la hora de comenzar la actividad, cuando la mayoría de los participantes hayan llegado se debe dar las indicaciones y mencionar los criterios de evaluación como la presentación, los ingredientes que sean saludables como verduras, sabor y creatividad.
8. El jurado debe comenzar a degustar los platos y asignar una puntuación.
9. Después de que el jurado les haya visitado, pueden compartir pequeñas degustaciones a los demás que han apoyado la actividad.
10. Para finalizar se anunciará a la familia ganadora y se le dará el premio y se debe agradecer a todos por el apoyo a dicha actividad.

Recursos: sillas, mesas, toldos, fichas donde estarán los criterios a evaluar, lapiceros, premios para el primer, segundo y tercer lugar, todo lo que se utiliza para decorar y ambientar el lugar.

Observaciones: Los premios que se pueden dar es una canasta básica, una tarjeta para el súper mercado, dinero en efectivo, juego de ollas. Estos premios solo son una propuesta, pues se pueden ajustar al presupuesto que la institución haya asignado, incluso pueden cobrar en las inscripciones y de ahí comprar los premios.

4. Estrategias para mejorar la comunicación entre docentes y estudiantes

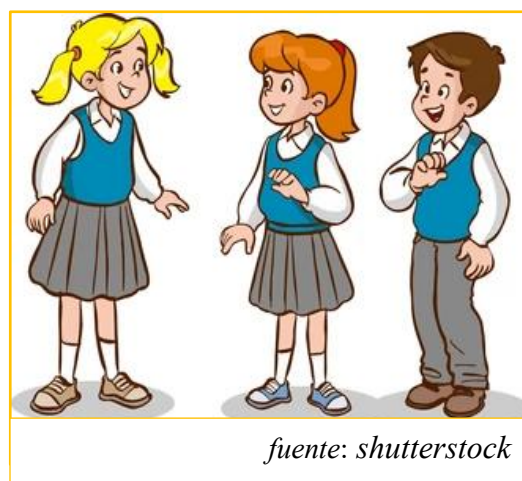
4.1. Caminata Congelada

Objetivo de la estrategia: Destacar la importancia de la comunicación no verbal y la atención por medio de los juegos para que los estudiantes analicen la necesidad de mantenerse alertas ante cualquier circunstancia.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: docentes
- Beneficiario: estudiantes

Descripción de la actividad: Esta actividad hace recordatorio de la niñez y es bastante sencilla de jugarla, ya que fomenta la comunicación de forma no verbal. Aquí todos pueden participar al mismo tiempo, se asignará un encargado dentro del grupo de estudiantes que en algún momento gritará CONGELADOS y todos deben quedarse inmóviles.



Paso a paso

1. El docente propone el juego y da las indicaciones.
2. El docente elige al encargado del grupo
3. El encargado del grupo comienza a caminar por la cancha sin tener una dirección establecida y los estudiantes deben de seguirle o simplemente caminar por donde ellos deseen.
4. Después de haber pasados 1 minuto o según lo que el encargado desee puede alzar la voz diciendo “congelados”
5. Todos los participantes se quedan en el lugar en donde estén y como estén.
6. La persona encargada nuevamente comienza a caminar sin decir nada y los demás estudiantes deben de seguirle; el último que se mueva deberá ir abandonando el juego ya que no estuvo pendiente del último movimiento que dio su guía. La última persona que quede será la ganadora, y se le puede obsequiar un detalle pequeño ya sea chocolates, galletas, etc.

Recursos: Computadora para llevar la guía del juego, pequeños obsequios para el ganador.

Observaciones: Esta actividad debe de realizarse en un lugar bastante amplio para que los participantes tengan suficiente espacio para caminar.

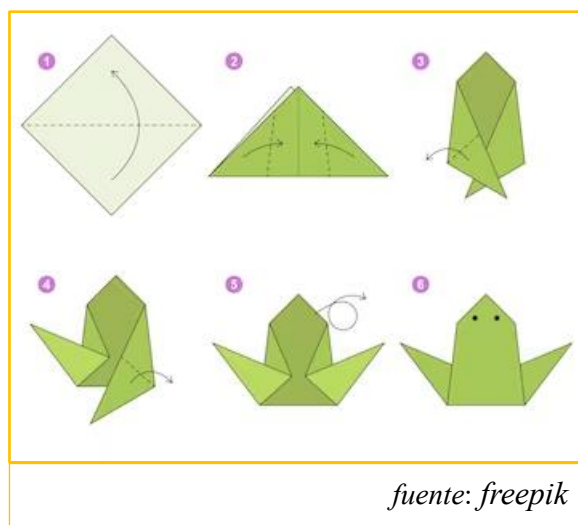
4.2. Origami de comunicación (siguiendo indicaciones)

Objetivo de la estrategia: Motivar a los estudiantes a que sigan indicaciones y fortalezcan el compañerismo por medio del trabajo en equipo.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: Docentes
- Beneficiario: estudiantes

Descripción de la actividad: esta actividad se elabora con páginas de papel bond y un encargado debe de dar las instrucciones de los dobleces para que los demás estudiantes las sigan y al final puedan ver el resultado de su origami, con esta actividad se pretende que los jóvenes recuerden la importancia de la comunicación y seguir indicaciones para que en unanimidad logren los objetivos que se proponen en la institución.



Paso a paso

1. El docente preparará las fichas que contengan las instrucciones para elaborar el origami.
2. Los estudiantes harán 2 grupos de 13 integrantes cada uno.
3. En conjunto los estudiantes elegirán a dos compañeros para que sean sus líderes o guías en esta actividad.
4. Los líderes de cada equipo repartirán una hoja de papel bond a los miembros de su grupo.
5. Los líderes darán la indicación de cerrar los ojos.
6. Luego darán las instrucciones de los dobleces para crear su origami.
7. Al finalizar todos los estudiantes deben abrir los ojos y observar si lo hicieron bien o les faltó seguir alguna indicación que dio su líder y así puedan comparar sus creaciones.

Recursos: páginas de papel bond, pueden ser de colores o blanco según las preferencias.

Nota: esta actividad se puede realizar con los directivos, docentes, y estudiantes; el lugar a desarrollar la actividad puede ser en el local dos, en el área de las mesitas, o dentro de un salón de clases para que los maestros tengan en donde apoyar su origami.

4.3. Dos verdades, una mentira

Objetivo de la estrategia: Motivar a los estudiantes a que se conozcan mejor para que puedan fomentar la empatía con cada uno de ellos.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: Docentes
- Beneficiario: estudiantes

Descripción de la actividad: esta actividad es para fomentar el compañerismo y que los docentes puedan conocer mejor a los estudiantes y viceversa, aunque hay muchos estudiantes que no se llevan bien porque no se han dado el tiempo de conocerse, entonces esta actividad es ideal para saber más de cada estudiante.

Paso a paso

1. El docente explicará en qué consiste la actividad.
2. Todos los integrantes deben hacer una rueda.
3. Cada estudiante tendrá la oportunidad de contar dos hechos sobre él mismo y uno que sea mentira.
4. Los demás participantes deben de adivinar cuales creen que son verdad y cuál es la mentira, pueden ayudarse entre ellos mismos.
5. Al identificar las dos verdades y la mentira la dirán y puede continuar con la dinámica el compañero de al lado.



Recursos: Laptop.

Tiempo: 15 minutos.

4.4. Campo minado

Objetivo de la estrategia: Fortalecer la comunicación y la escucha activa entre estudiantes por medio de la estrategia campo minado para mejorar la confianza entre compañeros.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: Docente
- Beneficiario: estudiantes

Descripción de la actividad: esta actividad fortalecerá la confianza entre los estudiantes, formará a más líderes y fomentará la comunicación, pues esta actividad se trata de confiar en las instrucciones de una persona y seguir por el camino sin saber con lo que está al frente, pero escuchando y comprendiendo las indicaciones se puede caminar por el sendero de los obstáculos y llegar hasta el final.



fuentes: brainly

Paso a paso

1. Unas horas antes de comenzar la actividad se debe preparar los obstáculos que estarán en el camino.
2. Reunir a todos los estudiantes y dividirlos en grupos.
3. Cada grupo debe elegir un líder de equipo ya que este será el que los dirija por el sendero de obstáculos.
4. Una vez elegido al líder deberá vendarle los ojos al resto del equipo.
5. Cuando ya los participantes estén vendados debe hacerlos girar para desorientarlos.
6. Diríjalos por el sendero de obstáculos guiándolos con las siguientes palabras: izquierda, derecha, adelante, atrás y alto.
7. El que logre terminar el sendero sin ninguna dificultad ese será el ganador.

Recursos: vendas para los ojos, obstáculos como: sillas, mesas, bolsones, conos, maceteras, entre otros.

Observaciones: esta actividad se puede realizar hasta que todos los integrantes del grupo pasen, incluso pueden cambiar de roles, es decir, que el que era líder puede ser el que vaya a caminar entre los obstáculos.

4.5. Las estatuas

Objetivo de la estrategia: Enseñar sobre la atención y la escucha activa por medio de la dinámica las estatuas para mejorar la integración a los grupos y fortalecer las relaciones académicas

Responsables/beneficiarios:

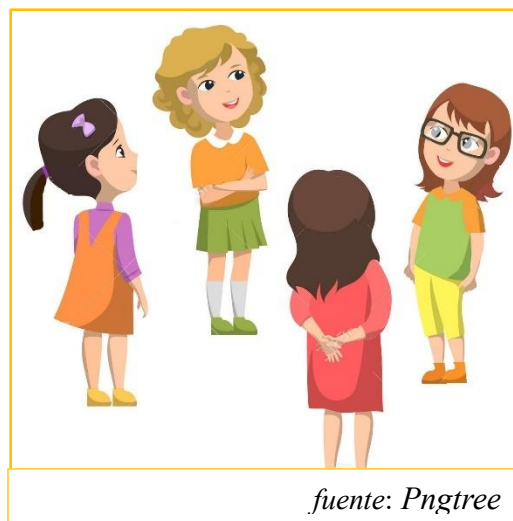
- Responsable: docentes
- Beneficiarios: estudiantes

Descripción de la actividad: en esta actividad se hará uso de la comunicación no verbal, ya que se pondrá de fondo una canción y cuando la música pare los integrantes deben detenerse

y quedarse como estatuas y el que se termine moviendo automáticamente pierde.

Paso a paso:

1. El docente es quien explicará al grupo en qué consiste el juego.
2. Se pondrá la música y todos deben comenzar a recorrer el salón al ritmo de la música, bailando y haciendo diferentes gestos.
3. El docente puede dar algunas indicaciones mientras suena la música, ejemplo, agacharse, poner las manos al frente, bailar con las manos arriba, entre otras.
4. Al momento de parar la música los estudiantes deberán paralizarse independientemente en la posición que se encuentren.
5. El participante que se ría o se mueva, pierde y ya no continuará en el juego.
6. Poco a poco los estudiantes irán saliendo hasta que quede un ganador/a
7. Al finalizar el juego el director deberá dar una reflexión sobre la importancia de la escucha y la atención que se debe prestar alrededor para obtener una mejor comprensión al momento de comunicarnos con los demás.



Recursos: bocina, laptop y memoria USB.

Tiempo: 40 minutos

4.6. Dibujo a ciegas

Objetivo de la estrategia: mejorar el uso correcto del lenguaje verbal por medio de la elaboración de un dibujo a ciegas para aprender a brindar indicaciones.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: docentes
- Beneficiarios: estudiantes

Descripción de la actividad: en esta actividad se harán rondas en donde una pareja de estudiantes debe sentarse de espaldas para elaborar un dibujo, uno de ellos comenzará a describir alguna imagen que tenga en mente y la otra persona sin saber qué tipo de imagen es debe seguir las



indicaciones y prestar mucha atención para lograr hacer el dibujo lo más parecido posible al que su compañero le describe.

Paso a paso:

1. Se debe seleccionar a una pareja de estudiantes.
2. Ambos deben sentarse de espalda.
3. A uno de los participantes se le debe entregar una imagen o un objeto, para que lo describa y así su compañero pueda comenzar a dibujarlo.
4. El compañero que le corresponda dibujar debe de estar preparado con lápiz y papel.
5. Para que se vuelva más interesante, es recomendable dar un tiempo como de uno a dos minutos dependiendo el objeto o la imagen.
6. Para finalizar el docente, debe conversar con los estudiantes sobre la importancia de hablar de forma correcta para que los demás puedan comprender, así mismo, aprender a dar indicaciones claras.

Recursos: Objetos a describir/dibujar, lápices, hojas, sillas.

Tiempo: 30 minutos.

4.7. Bloques de construcción

Objetivo de la estrategia: Fomentar el trabajo en equipo y la escucha activa en los estudiantes del Complejo Educativo República de China.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: docentes
- Beneficiarios: estudiantes

Descripción de la actividad: esta dinámica se trata de construir un bloque idéntico a uno original, pero solamente escuchando las indicaciones y trabajando en grupo.

Paso a paso:

1. Se debe dividir el grado o sección en grupos de 4 integrantes.
2. Cada integrante cumplirá con un rol dentro del equipo. Los roles son: el que dirige, el que lleva el mensaje, el que construye el bloque y un supervisor.
3. El director o persona que dirige debe de armar un bloque.



fuentes: vectorstock

4. Después de tenerlo listo debe buscar al mensajero para que lleve la información al otro equipo para que comience a construir el bloque igual al original.
5. El supervisor analiza los pasos y la forma en cómo se transmiten información para construir el bloque correctamente.
6. El equipo que tenga el bloque más parecido al original, ese ganará.
7. Al finalizar ganará el equipo que tenga la estructura que esté idéntica a la original.
8. Para dar por concluida la actividad, el docente puede compartir la experiencia con todos los estudiantes, y que ellos reconozcan que es muy importante trabajar en grupo.

Recursos: Bloques de construcción (estructura geométrica o rompecabezas).

Tiempo: 15 minutos.

4.8. Haz el equipo con...

Objetivo de la estrategia: Fomentar la interacción entre los estudiantes y enseñándoles a formar equipos de manera creativa para que fortalezcan las relaciones entre compañeros.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: docentes
- Beneficiarios: estudiantes

Descripción de la actividad: esta actividad es muy buena para formar grupos de trabajo y lograr que todos los estudiantes se relacionen y no que sea el mismo grupito de trabajo, ya que se debe preguntar cuáles son los intereses de algunas personas y las que más relación tenga esas personas irán formando grupos.

Paso a paso:

1. el docente puede sacar una lista de los gustos más comunes de los estudiantes.
2. Cuando ya tenga a la mano esa guía deberá explicar la dinámica.
3. Cuando todos acepten que comprendieron, el docente comenzará a pronunciar las menciones o gustos.
4. Los estudiantes deben formar sus grupos rápidamente de acuerdo con sus gustos o intereses.
5. esta actividad se puede repetir con las preguntas de la guía.



Recursos: laptop, sillas y guía de preguntas.

Observaciones: se puede realizar al aire libre para que tengan más espacio.

Tiempo: 15 minutos.

5. Estrategias para mejorar la comunicación entre docentes y padres de familia

5.1. Canal de comunicación eficiente

Objetivo de la estrategia: Facilitar la comunicación entre docentes y padres de familia por medio de la herramienta Telegram para mejor organización y gestión de eventos académicos y reuniones institucionales.

Responsables/ beneficiarios:

Responsable: docente guía/docente de informática

Beneficiario: padres de familia

Descripción de la actividad: La estrategia “Comunicación eficiente en la institución con Telegram” busca integrar Telegram como una plataforma clave para la comunicación en la institución educativa, con el fin de mejorar la interacción entre los docentes y padres de familia pues de esta manera se podrá coordinar mucho mejor las actividades y fortalecer la comunicación.

Pasos a paso:

1. Se debe organizar una reunión con los directivos y docentes para determinar de qué manera se puede manejar esta aplicación y si cumple con las necesidades que requiere la institución.
2. Se debe de familiarizarse con la aplicación, conocer todo lo que ofrece y crear un grupo como prueba.
3. hacer las configuraciones necesarias para anuncios importantes, asegurando que los grupos sean privados y que solo los encargados puedan escribir.
4. Formar grupos para cada grado y sección.
5. Brindar pequeños videos de cómo funciona la aplicación para enseñar a como unirse a los grupos correspondientes.
6. Mantenerse informado de nuevas funciones de Telegram.

Recursos: Teléfono inteligente, internet.



Observaciones:

- Verificar que todos comprendan y respeten las políticas de privacidad y seguridad.
- Verificar que todos tengan acceso a la tecnología necesaria y comprendan cómo usar correctamente Telegram.

5.2. Caja de sugerencias

Objetivo de la estrategia: Elaborar un buzón de sugerencia para que los padres de familia puedan depositar sus inquietudes, para mejorar la comunicación y recibir ideas que ayuden a mejorar en el ámbito académico.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: Docentes
- Beneficiario: Comunidad Educativa

Descripción de la actividad: El buzón informativo es un medio donde los padres de familia pueden depositar las sugerencias para mejorar en ciertas áreas que no son visibles desde el interior de la institución y que por medio de un comentario por escrito los padres pueden participar de manera anónima, contribuyendo a las mejoras que la institución necesite.



fuentes: bartolomeflores

Paso a paso

1. El buzón se puede mandar hacer, ya sea una caja pequeña de madera u de otro material, en la parte superior debe tener una ranura para que pueda introducir los comentarios y debe ser asegurado con un pequeño candado.
2. Colocar el buzón en un lugar que sea visible y accesible para que los padres se sientan cómodos al depositar sus comentarios.
3. Comunicar a los padres de familia por medio de una reunión informativa que en la institución se encontrará un buzón de sugerencias donde se podrá depositar comentarios de manera anónima.
4. Asignar a un docente para que recoja los comentarios una vez por semana o cada quince días, dependiendo al acuerdo que lleguen como institución.
5. Para revisar las sugerencias, se pueden reunir los directivos con los docentes una vez al mes para tomar en cuenta cada una de ellas, y buscar una solución para mejorar de ser necesario.

6. Cuando se realice una reunión de padres se debe informar sobre las sugerencias recibidas y dar a conocer las mejoras que se harán.
7. Revisar constantemente el buzón de sugerencias y dar seguimiento a las acciones de mejora para asegurarse que sí se estarán implementando.

Recursos: una caja pequeña de un material resistente, papel bond, tijera, una cajita pequeña para colocar tarjetas y escribir las sugerencias.

5.3. Tarjetas de felicitaciones

Objetivo de la estrategia: reconocer el apoyo que los padres ejercen en los jóvenes enviándoles tarjetitas de felicitaciones como muestra de agradecimiento para fortalecer la comunicación y las relaciones entre docentes y padres de familia.

Responsables/beneficiarios:

- **Responsable:** docente
- **Beneficiarios:** padres de familia/encargados

Descripción de la actividad: esta actividad consiste en agradecer a los padres de familia y encargados por el compromiso de ayudar con la educación de los hijos, es por ello, que se puede elaborar una tarjeta decorada y hacerla llegar al padre de familia ya sea con su hijo o cuando este llegue a retirar las notas, puede ser un buen momento para que el padre sienta que es tomado en cuenta para la institución y que se le reconoce el esfuerzo que hace cada día con su hijo/a.

Paso a paso

1. Crear un diseño atractivo para las tarjetas de felicitación (puede tomar una idea con la tarjeta recomendada)
2. Debe personalizarla escribiendo el nombre del padre/madre o encargado y el nombre del/la estudiante.
3. Los docentes pueden enviar estas notas con el propósito de por buenas calificaciones, mejoras en la conducta o por haber participado en alguna actividad en la institución.
4. La entrega de las tarjetas puede ser de forma personal o enviadas por los estudiantes.
5. Solicitar opiniones de parte de los estudiantes y docentes que hayan escuchado algún comentario u observado la reacción de los padres al recibir una tarjetita de felicitaciones.
6. Cada cierto tiempo se debe de considerar mejorar o actualizar las tarjetitas.



fuentes: Onirus

7. Establecer un comité para darle continuidad a esta actividad y que los padres de familia puedan sentirse bien.

Recursos: papel bond de colores, impresiones, plantilla propuesta y lapiceros.

Formato sugerido:

Estimado padre/madre _____

Queremos felicitarle por la gran labor de apoyar a su hijo/a para alcanzar los objetivos propuestos. Su apoyo incondicional, dedicación y paciencia ha sido fundamental para que (nombre del estudiante) logre pasar en limpio sus calificaciones.

¡Gracias por ser un ejemplo de compromiso y apoyo para los jóvenes!

Att.

firma _____

Sello de la institución

Roberto Méndez
Docente encargado

5.4. Red de conexión

Objetivo de la estrategia: garantizar que los docentes tengan acceso a los contactos de los padres de familia para facilitar la comunicación con ellos y que la interacción sea personalizada, inmediata y eficaz.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: Docente
- Beneficiarios: padres o encargados

Descripción de la actividad: esta estrategia es fundamental que todos los docentes la manejen, para que tengan acceso a los contactos de cada padre de familia o encargados, para que la comunicación sea más directa y personalizada.

Paso a paso

1. Se debe solicitar una copia del formato sugerido de la lista de contactos.
2. Se debe de llenar los campos requeridos para una mejor organización.

fuentes: pinterest

3. En la entrega de notas es una buena oportunidad de platicar con los padres o encargados y solicitarles el número de teléfono.
4. Debe de asegurarse que el padre escriba el nombre de él/ella, el nombre del/la estudiante y el número de teléfono.

Recursos: Impresora, páginas de papel bond y lapiceros.

Observaciones: Es importante que pregunte a los padres de familia si tienen un número solo para llamadas y otro para las redes sociales; de ser así, deben escribir ambos números y especificar cada uno de ellos.

Formato sugerido:

 COMPLEJO EDUCATIVO REPÚBLICA DE CHINA			
Lista de contactos de los padres y encargados del año 2024			
Docente guía: * Roberto Méndez			Grado a cargo: * Séptimo A
No	Nombre del encargado	Nombre del estudiante	Número de teléfono
1			
2			
3			
4			
5			

5.5. Tablón de anuncios

Objetivo de la estrategia: Proporcionar información relevante por medio de un tablón educativo para que todos los padres de familia puedan visualizarlo y se mantengan informados.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: docente
- Beneficiarios: padres de familia/encargados

Descripción de la actividad: El propósito de elaborar un tablón es para mantener a los padres de familia informados sobre las diferentes actividades, ya que, hay padres que no poseen redes sociales, celular y otros medios. De esa forma si llegan a la institución pueden dirigirse al tablón donde se encontrarán con anuncios más recientes y de esa manera pueden estar informados.

Paso a paso:

1. Buscar un lugar estratégico para colocar el tablón y que los padres puedan visualizarlo fácilmente, lo más recomendable es que sea en la entrada de la institución.
2. Decidir el diseño y material del tablón para que los padres puedan leerlo con facilidad (el tablón puede ser de corcho, pizarra pequeña, entre otros).
3. Decorar el tablón de manera creativa y atractiva para llamar la atención de todos los padres.
4. Incluir secciones dentro del tablón para que sea muy organizado (calendario de actividades académicas, reuniones de padres de familia, grupos de cocina, avisos, felicitaciones).
5. Agregar contenido al tablón para que se vaya visualizando algo de información que estará en ese lugar.
6. Informar a los padres el propósito del tablón ya sea por medio de las redes sociales, reuniones de padres o en algún evento que tenga la institución.
7. Solicitar la opinión de los padres de familia con respecto a la utilidad del tablón y si es importante para ellos.
8. Preguntar cuál es la sección que reciben más atención y si hay que modificar algunas secciones del tablón.



fuentes: wordpress

Recursos: tablón, plumones, colores, material decorativo.

Observaciones: Es importante mantener actualizado este tablón para evitar confusión en alguna actividad que ya haya sido realizada y se piense que es otra similar.

5.6. Integrar a las familias en experiencias educativas

Objetivo de la estrategia: fortalecer la relación de la comunidad educativa involucrando y aprovechando los saberes y recursos de los padres para que los jóvenes conozcan de esa experiencia.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: docente.
- Beneficiario: padres de familia, encargados y estudiantes.

Descripción de la actividad: Esta actividad es para involucrar a los padres de familia en la enseñanza de los estudiantes, para que ellos puedan mostrar la experiencia que tienen en su oficio o profesión para generar interés en los jóvenes y puedan decidir aprender un oficio o seguir estudiando para lograr una profesión y servir a la sociedad.

Paso a paso

1. Los docentes deben identificar los intereses de los estudiantes para luego hacer contacto con los padres que podrían llegar a dar una charla para conocer su oficio o profesión.
2. Investigar todos los padres que podrían colaborar dando estas charlas y recolectar los números de teléfono para contactarlos.
3. Contactar a los padres para coordinar la fecha, espacios y algunos materiales que podría utilizar.
4. Puede invitar a los demás padres para que puedan apoyar la actividad y vean que la participación de ellos es muy valiosa.
5. Promover el diálogo con los expertos en el oficio o profesión para profundizar en el aprendizaje de los jóvenes.
6. Puede recoger opiniones de los jóvenes sobre la actividad y evaluar si todo salió bien o hay oportunidades de mejora en una próxima actividad.



fuentes: dreamstime

Recursos: teléfono celular

Observaciones: Los oficios o profesiones pueden ser: agricultor, pescador, ganadero, carpintero, hojalatero, soldador, mecánico, doctora, enfermera, docente, bombero, ingeniero en cualquier área, etc.

5.7. Ropero comunitario

Objetivo de la estrategia: Crear espacios de participación para que los padres y encargados se sientan parte de la comunidad educativa y ayuden a los más necesitados.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: docentes.
- Beneficiario: padres de familia/encargados

Descripción de la actividad: con esta actividad se pretende que los padres de familia sientan el deseo de ayudar a los más necesitados donando la ropa que ya no utilicen, zapatos, carteras, bolsones, juguetes, y los artículos que ellos creen que pueden servirle a los demás, a parte que pasaran un momento muy ameno interactuando con otros padres y disfrutando de juegos organizados por los docentes.

Paso a paso:

1. Se debe de presentar la propuesta de realizar la actividad al director.
2. Invitar a los docentes y padres para que formen parte de un comité que se encargue de la organización de dicho evento.
3. Promocionar dicho evento.
4. Una semana antes comenzar a recibir los artículos o prendas a donar.
5. Llevar a cabo el evento de manera creativa y que las familias puedan interactuar con otras familias. Es necesario que cada artículo tenga un costo, por ejemplo, de \$1 dólar.
6. Después de haber realizado dicha actividad puede conversar con los estudiantes y escuchar algunos comentarios que van a servir de ayuda para mejorar la actividad más adelante.



fuelle: depositphotos

Recursos: panfletos, teléfono celular, muchas decoraciones para el día del evento, cajas para guardar los artículos que se donarán.

Observaciones: debe de trabajarse por lo menos un mes antes de la fecha a realizar la actividad, para que tenga tiempo de hacerle promoción y confirmar la asistencia de los padres de familia.

Debe de recibir las donaciones con anticipación y los estudiantes pueden ayudar a organizar los artículos. Con respecto a los precios pueden llegar a variar, por ejemplo, los juguetes a \$0.25 ctvs. Y las demás prendas o carteras a \$1.

5.8. Apoyo y escucha activa

Objetivo de la estrategia: crear un entorno de confianza y apoyo a las familias para que puedan acercarse a la institución y estar al pendiente de la educación de los jóvenes.

Responsables/beneficiarios:

- Responsable: docente
- Beneficiario: padres de familia/encargados.

Descripción de la actividad: Esta actividad consiste en que los docentes dediquen un momento a escuchar a los padres de familia, para conocer el pensar de estos y conocer información valiosa para mejorar en la educación de los jóvenes del Complejo Educativo República de China.

Paso a paso

1. El docente debe definir un horario que no le afecte para que pueda atender a los padres de familia.
2. El horario debe ser específico.
3. Establecer un lugar para atender a los padres.
4. Informar a las familias por diferentes medios para que puedan acudir a los docentes si tienen alguna inquietud con respecto a lo académico.
5. Los padres deben escribirle al docente con anticipación para que pueda agendarles una cita.
6. El docente debe tener una libreta donde lleve anotado los puntos que se han tratado con ese padre, para darle continuidad al caso de ser necesario.
7. Mostrar empatía, confidencialidad y comprensión en las inquietudes que estos compartan con los docentes.
8. Evaluar si la actividad está siendo efectiva o se necesita hacer algunos ajustes.



Recursos: teléfono celular para establecer fechas, agenda, lapicero, carteles para dar a conocer los horarios de atención a padres de familia.

Conclusiones de la Propuesta de Mejora

Al diseñar esta propuesta de estrategias que generan mejoras en la calidad de las interacciones de los procesos comunicativos entre los directivos y docentes del Complejo Educativo República de China; se infiere que esto será posible si toda la comunidad educativa toma conciencia y participa activamente en cada una de las estrategias propuestas; puesto que, se debe tener presente que para que la comunicación organizacional y la interacción entre director-docente pueda fortalecerse se deben de tomar en cuenta las estrategias que se han brindado en esta propuesta de mejora, pues dentro de los hallazgos, se encontraron a padres de familia que les gustaría que haya una mejor organización entre ambos sujetos, que tanto el director como el docente que son pilares fundamentales en la institución puedan estar comunicados constantemente para que no haya cambios de información a último momento.

Para contribuir con la construcción de un clima organizacional armonioso por medio de la práctica de estrategias que fortalezcan la comunicación, el trabajo en equipo y la empatía entre los directivos y docentes del Complejo Educativo República de China, es imperativo tener en cuenta que las buenas relaciones entre compañeros no se dan de un momento a otro y es por eso es necesario interactuar mucho más, promover la empatía que tiene mucho que ver con la neurociencia, el poder comprender a los demás docentes, compartir un momento de risas que son elementos que fortalecen esas relaciones de amistad que van más allá de solo ser “compañeros”.

Finalmente se puede concluir que, al implementar estas estrategias propuestas en este estudio se podrá evidenciar ese cambio significativo en las interrelaciones comunicativas entre los directivos, los docentes, estudiantes y padres de familia, y que en conjunto la institución pueda ser beneficiada con el mejoramiento del clima organizacional y por ende lograr la excelencia en la calidad educativa del Complejo Educativo República de China, Caluco, Sonsonate.

Referencias de la Propuesta de Mejora

- Adobe Stock. (s/f). *Niños haciendo obras de teatro*. https://stock.adobe.com/images/Children-doingstageplay/90987143?as_content=tineye_match&clickref=1100lzKoXXhP&mv=affiliate&mv2=pz&as_camptype=domain&as_channel=affiliate&as_source=partnerize&as_campaign=tineye
- Agendamenuda (2022, 16 de septiembre). *Taller "Cocina con tu hijo"*. <https://www.agendamenuda.es/fin-de-semana/eventodetalle/85667/-/taller-cocina-con-tu-hijo>
- Ailov-Iu.Mx. (s.f). *Ideas Aniversario*. Pinterest. <https://www.pinterest.com/pin/59039445100025202>
- Alamy (2022, 2 de septiembre). *Tutorial de origami*. Esquema de origami para niños. Rana. <https://www.alamy.com/origami-tutorial-origami-scheme-for-kids-frog-image480088082.html>
- Alecha A. (s/f). *Directorio padres de familia*. Pinterest <https://es.pinterest.com/pin/348325352433213366/>
- Alins S. (s.f.). *Regla preescolar*. Pinterest. <https://www.pinterest.com/pin/542824561315684181/>
- Brandt, J. (2022, 26 de octubre). *33 divertidos juegos y actividades de comunicación para equipos*. Surfoffice. <https://www.surfoffice.com/es/blog/communication-games-activities>
- Britton M. (2014, 12 de mayo). *Pez maloliente de dibujos animados*. Alamy Images. <https://www.alamy.com/stock-photo-cartoon-smelly-fish-71641972.html>
- Cabrera M. (2014, 29 de septiembre). *Anuncios personales*. Informática <https://michellecabrerac.wordpress.com/2014/09/29/anuncios/>
- Cantero, R. (2013, 11 de abril). *Redes sociales*. Estilo Rus. <https://estilorus.wordpress.com/tag/redes-sociales/>

- Carvalho, S. (2020, 10 de agosto). *Ideas de decoración para fiestas - TMNT*. Blogspot.
<https://mamaefazendoafestaemcasa.blogspot.com/2020/08/ideias-decoracao-de-festas-tmnt.html>
- Casa del libro (s. f.). *Adivina las emociones (2-6años)*. [https://www.casadellibro.com/libro-
adivina-las-emociones-2-6-anos/9788417127282/8022244](https://www.casadellibro.com/libro-adivina-las-emociones-2-6-anos/9788417127282/8022244)
- Depositphotos. (s/f). *Ilustración vectorial de estilo de dibujos animados de venta de garaje*.
[https://depositphotos.com/vector/vector-cartoon-style-illustration-of-garage-sale-
546297860.html](https://depositphotos.com/vector/vector-cartoon-style-illustration-of-garage-sale-546297860.html)
- Dreamstime (S/f). *Tipos de trabajador - caracteres determinados*.
[https://es.dreamstime.com/im%C3%A1genes-de-archivo-libres-de-regal%C3%ADas-
tipos-de-trabajador-image6839819](https://es.dreamstime.com/im%C3%A1genes-de-archivo-libres-de-regal%C3%ADas-tipos-de-trabajador-image6839819)
- Educació (2020, 26 de mayo). *De mayor quiero ser*. <https://educacio-valencia.es/es/19435/>
- Fayers S. (2024, 9 de enero). *Estar en negación: cómo abordar este mecanismo de defensa*.
 Directorio de Counselling. [https://www.counselling-directory.org.uk/articles/being-in-
denial-how-to-address-this-defence-mechanism](https://www.counselling-directory.org.uk/articles/being-in-denial-how-to-address-this-defence-mechanism)
- Flaviavivas (2021, 14 de septiembre). *¿Te parece que estos juegos cumplen con las características de los juegos cooperativos?* Brainly. <https://brainly.lat/tarea/51305501>
- Freepik (s.f). *Doodle niños jugando pelota*. [https://www.freepik.es/vector-premium/doodle-
ninos-jugando-pelota_4199678.htm](https://www.freepik.es/vector-premium/doodle-ninos-jugando-pelota_4199678.htm)
- Freepik (s.f). *Niños felices tomados de la mano y bailando en círculo*.
[https://www.freepik.com/premium-vector/happy-kids-holding-hands-dancing-
circle_37468760.htm](https://www.freepik.com/premium-vector/happy-kids-holding-hands-dancing-circle_37468760.htm)
- Freepik. (s.f). *Divertida ilustración de dibujos animados en 3D de un hombre de negocios*.
[https://www.freepik.es/fotos-premium/divertida-ilustracion-dibujos-animados-3d-
hombre-negocios-indio_28859082.htm](https://www.freepik.es/fotos-premium/divertida-ilustracion-dibujos-animados-3d-hombre-negocios-indio_28859082.htm)
- Garrido, A. (2017, 11 de marzo). *Buzón de sugerencias, quejas y reclamaciones*. Ceip Bartolomé Flores. <https://bartolomeflores.com/category/buzon-de-sugerencias/>

- Happypictures. (2022, 15 de mayo). *Niños lindos jugando en el jardín de infantes*. VectorStock. <https://www.vectorstock.com/royalty-free-vector/cute-kids-playing-in-kindergarten-set-boy-vector-42383905>
- Hernández, J. (2017, 3 de septiembre). *Crea y aprende con Laura*. Blogspot. <https://creaconlaura.blogspot.com/2017/09/un-verano-de-revolucion-educativa-en.html>
- Hernández, J. (2019, 10 de noviembre). *8 estrategias para involucrar a los padres de familia con la escuela*. Docentes al Día. <https://docentesaldia.com/2019/11/10/estrategias-para-involucrar-y-tener-una-buena-comunicacion-con-los-padres-de-familia/>
- Juliy (s. f.). *Imágenes vectoriales de niñas y perros*. VectorStock. <https://www.vectorstock.com/royalty-free-vector/girls-and-dogs-vector-46995198>
- Kurbatova, O. (2019, 23 de enero). *Escuela principal. Reunión de padres, hijos, maestros en la oficina*. iStock. <https://www.istockphoto.com/es/vector/principal-de-la-escuela-profesor-de-los-ni%C3%B1os-de-padres-reuni%C3%B3n-en-oficina-madre-gm1098270684-294958977>
- La Siembra (s/f). *La siembra waldorf.cl*. <https://lasiembrawaldorf.cl/nosotros/>
- Libria Store. (s/f). *Carta rota de Marty McFly*. <https://libria.com.ar/producto/carta-rota-de-marty-mcfly/>
- LouAnnMar (2010, 18 de abril). *¿Cómo voy a tener la más mínima duda?* Universe. <https://louannmar.blogspot.com/2010/04/como-voy-tener-la-mas-minima-duda.html>
- Miniwide Studio (s.f). *Personas que expresan diversas emociones negativas-personas de diversos gestos*. Vector. <https://es.vecteezy.com/arte-vectorial/2286351-personas-que-expresan-varias-emociones-negativas-personas-de-varios-gestos-estilo-dibujado-a-mano-ilustraciones-de-diseno-vectorial>
- Notes and Pieces (2017, 2 de marzo). *Sino soy asertivo ¿Qué tipo de conducta tengo?* Blogspot. <https://asertuyasertivo.blogspot.com/2017/03/sino-soy-asertivo-que-tipo-de-conducta.html>

- Onirus. (s.f.). *50 frases emotivas de agradecimiento para despedir a tu profesora de infantil*.
<https://onirus.cl/agradecimiento-frases-despedida-profesora-infantil/>
- Paredes, L. (2023, enero 30). *¿Qué es Telegram y cómo funciona? Todo lo que necesitas saber*.
 Digital Trends español. <https://es.digitaltrends.com/guias/guia-iniciar-app-mensajeria-telegram/>
- Partituki (2023, 24 de junio). *Cómo Jugar A La Búsqueda Del Tesoro*. La Guía Definitiva.
<https://partituki.com/es/como-jugar-a-la-busqueda-del-tesoro-la-guia-definitiva/>
- Pngtree. (2021, 7 de octubre). *Niño Con Los Ojos Vendados Tratando De Atrapar A Otros Niños Durante El Juego*. Vector. https://pngtree.com/freepng/blindfolded-little-boy-trying-to-catch-other-children-during-play-vector_8483389.html
- Pngtree. (s/f). *Escolares Parados En Círculo Y Hablando*.
https://es.pngtree.com/freepng/schoolchildren-standing-in-circle-and-talking_8317504.html
- Red, A. (s.f). *Ideas para propiciar la comunicación entre el maestro y la familia*.
<https://red.aeiotu.org/plantilla-irc-12/>
- Reddy, A. (2023, 8 de marzo). *Desarrollo social y emocional de los nativos digitales*. Revista de Psicología India. <https://psychology.net.in/social-and-emotional-development-of-digital-natives/>
- Ruiz, E. (2024, 9 de febrero). *10 estrategias de liderazgo para mejorar el desempeño docente*. Liderazgo Empresarial. <https://liderazgoempresarial.info/liderazgo-directivo-y-desempeno-docente/>
- Shutterstock (2023, 4 de febrero). *Un grupo de estudiantes niños hablando del vector de dibujos animados*. <https://www.shutterstock.com/es/image-vector/cartoon-boy-girl-talking-each-other-2258073835>
- SimpleLine (s. f.). *Un solo dibujo de línea continua pareja de estudiantes leyendo juntos, aprendiendo y sentados en el parque*. Vecteezy. <https://es.vecteezy.com/art-vectorial/20381275-un-solo-dibujo-de-linea-continua-pareja-de-estudiantes-leyendo->

juntos-aprendiendo-y-sentados-en-el-parque-aficionados-o-amantes-de-la-literatura-
concepto-de-educacion-ilustracion-de-vector-de-diseno-grafico-de-dibujo-de-una-linea-
dinamica

Stpatraci (2023, 15 de noviembre). *Comunicación asertiva entre docentes, estudiantes y padres*. Estrategias educativas. <https://estrategiasedu.com/archivos/178/https-estrategiasedu-com-archivos-comunicacion-docentes-estudiantes-padres/>

TransMilenio. (s.f). *TransMilenio premia las mejores historietas de niños para cuidar, amar y valorar el Sistema*. <https://www.transmilenio.gov.co/publicaciones/153765/transmilenio-premia-las-mejores-historietas-de-ninos-y-ninas-para-cuidar-amar-y-valorar-el-sistema/>

Valle, N. (2022, 8 de septiembre). *Ideas Para El Primer Día De Clase*. Instituto de innovación. <https://innovacionufv.com/ideas-para-el-primer-dia-de-clase/>

Vecteezy (s.f). *Personas haciendo actividades al aire libre en un parque*. Pinterest. <https://es.pinterest.com/pin/833869687261401827/>

Voz de vida Radio (2013, 9 de agosto). *Tesoros escondidos*. <https://vozdevida.org/shows/tesoros-escondidos/>