



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO  
EDUCATIVO**

**TEMA:**

---

**ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA  
INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA HERMÓGENES BARCIA DE LA  
CIUDAD DE PORTOVIEJO.**

---

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en Educación  
Mención Innovación y Liderazgo Educativo.

**Autora** Gema Jacqueline Cedeño Cedeño

**Tutora** Dra. Sonia A. Heredia G. PhD

AMBATO – ECUADOR

2019

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Cedeño Cedeño Gema Jacqueline, declaro ser autora del Trabajo de Investigación con el nombre “ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA HERMÓGENES BARCIA DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO., como requisito para optar al grado de Magister en Educación, Mención Innovación y Liderazgo Educativo y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 10 días del mes de mayo del 2019, firmo conforme:

**Autora:** Gema Jacqueline Cedeño Cedeño

**Firma:** .....

**Número de Cédula:** 131241434-3

**Dirección:** Manabí, Portoviejo, ciudadela Fátima, calle San Rafael.

**Correo Electrónico:** gcedeno4343@utm.edu.ec

**Teléfono:** 0992881640

## **APROBACIÓN DE LA TUTORA**

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Titulación “ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA HERMÓGENES BARCIA DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO.

Presentado por Gema Jacqueline Cedeño Cedeño, para optar por el Título Magister en Educación, Mención Innovación y Liderazgo Educativo,

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 1 de Junio del 2019

.....

Dra. Sonnia A. Heredia G. PhD

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Educación, Mención Innovación y Liderazgo Educativo, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 1 de junio del 2019

.....  
Gema Jacqueline Cedeño Cedeño  
Número de cédula: 131241434-3

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA HERMÓGENES BARCIA DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO., reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 19 de agosto del 2019

.....  
Dr. Washington Montaña Correa Msc.  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

.....  
Lic. Diana Peñuela, Mg  
**VOCAL DEL TRIBUNAL**

.....  
Dra. Sonia A. Heredia G. PhD  
**VOCAL DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

Cuando el objetivo te parezca difícil, no cambies de objetivo; busca un nuevo camino para llegar a él. (Confucio)

¡Qué nadie se quede afuera, se los dedico a todos! Pero en especial, a ese ser de luz que hace que mis días sean maravillosos. Con su amplia sonrisa, abrazos y besos sinceros que reconfortan mi alma. Te has convertido en mi cómplice, mi confidente, mi amigo, gracias por ayudarme a crecer, por amarme, por ser tan tú, eres el mayor regalo que he recibido, te lo dedico a ti, sí a ti...Rafael Sebastián, mi amor... verdadero, mi vida, mi bendición sorpresiva, contigo he logrado cumplir muchas metas y seguiré cumpliendo. Porque eres el motor para seguir luchando. Que Dios te cuide y proteja siempre. Te amo, hijo.

***Gema Jacqueline***

## **AGRADECIMIENTO**

Un logro espectacular esta siempre precedido por una preparación espectacular... (Robert. Schuller)

Agradezco a Dios por las bendiciones recibidas que me han permitido cumplir cada una de mis metas propuestas. A la Universidad Tecnológica Indoamerica por ser mi casa de formación de cuarto nivel, de la que me siento muy orgullosa de pertenecer, en ella encontré un excelente personal docente, administrativo y de servicio, prestos a colaborar según sus posibilidades; a mis compañeros de MEILE 3 que estuvieron prestos a contribuir en la investigación. Mi agradecimiento a todos, mi familia, mis compañeros de trabajo, mi mami Zoily, la abuela paterna de mi hijo que me brindó su colaboración desinteresada, ayuda que permitió culminar esta etapa.

El trabajo de investigación ha sido arduo y su resultado espectacular, mejor de lo que esperaba, una gran parte del desarrollo se lo debo a mi tutora, que estuvo presta a despejar cualquier inquietud, gracias mi doctora Sonia por la paciencia y orientación brindada siempre.

***Gracias...***

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
APROBACIÓN DE LA TUTORA.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
Importancia y actualidad.....	1
Justificación.....	2
Objetivos de la investigación .....	3
Objetivo General .....	3
Objetivos Específicos:.....	3

## CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO.....	5
Antecedentes de la Investigación .....	5
Desarrollo teórico del objeto y campo .....	8
Clima Organizacional.....	8
Teorías del clima organizacional .....	11
Teoría de Rensis Likert .....	11
Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo.....	11
Liderazgo.....	12



Comunicación .....	12
Tipos de comunicación .....	14
Comunicación interna .....	16

## **CAPÍTULO II**

DISEÑO METODOLÓGICO .....	23
---------------------------	----

## **CAPÍTULO III**

PRODUCTO/RESULTADO .....	38
Definición del tipo de producto.....	38
Objetivos .....	38
Objetivo General: .....	38
Objetivos Específicos:.....	39
Premisas para su implementación .....	39
Elementos que conforman la propuesta .....	40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51
CONCLUSIONES .....	51
RECOMENDACIONES .....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	53
ANEXOS.....	58
OFICIO DE VALIDACIÓN DE LA AUTORIDAD INSTITUCIONAL.....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución del clima .....	9
Tabla 2. Características del clima organizacional.....	10
Tabla 3. Formas de comunicación interna .....	16
Tabla 4. Operalización de campo.....	26
Tabla 5. Operacionalización de objeto.....	28
Tabla 6. Características de los participantes del grupo focal.....	29
Tabla 7. Categorías y subcategorías del clima organizacional .....	30
Tabla 8. Características de los participantes de la entrevista.....	34
Tabla 9. Categorías y subcategorías de la comunicación.....	34
Tabla 10.- FODA .....	41
Tabla 11. Presupuesto .....	44
Tabla 12. Taller I: Sensibilización .....	45
Tabla 13. Taller II: Convivencia Armónica .....	46
Tabla 14. Taller III: Comunicación Efectiva .....	47
Tabla 15. Taller IV: Participación Activa.....	48
Tabla 16. Indicadores .....	49
Tabla 17. Cronograma de talleres .....	50

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Proceso de comunicación.....	13
Gráfico 2. Actos del habla.....	15
Gráfico 3. Relación entre la información, el proceso y el comportamiento institucional.....	17
Gráfico 4. Técnica de comunicación.....	20
Gráfico 5.- Proceso de la estrategia.....	40

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN INNOVACIÓN Y**  
**LIDERAZGO EDUCATIVO**

**TEMA:** “ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA HERMÓGENES BARCIA DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO.

**AUTORA:** Gema Jacqueline Cedeño Cedeño  
**TUTOR:** Dra. Sonia A. Heredia G. PhD

**RESUMEN EJECUTIVO**

La comunicación educativa es un proceso de interacción de los actores educativos entre sí y que tiene como objetivo optimizar el intercambio de ideas y pensamientos que contribuyan al mejoramiento de los entornos educativos y el clima institucional en el cual se desenvuelven. La presente investigación analizó problemas en los canales de comunicación, reflejados en el ambiente de la comunidad educativa de la escuela Educación Básica Fiscal “Hermógenes Barcia”, la poca interacción entre colegas considerando que los conflictos internos se reflejan en el desempeño de sus funciones como docentes y redundan en la falta de compromiso, la ausencia del sentido de pertenencia factores que afectan a la calidad de la educación que se imparte en la escuela objeto de estudio. Se aplicó un proceso de investigación enmarcado en el paradigma cualitativo considerando la fundamentación humanista y la realidad social con la que debió ser observado el problema, se aplicó a la totalidad del personal docente de la escuela objeto de estudio, los cuales participaron en grupos focales y entrevistas semiestructuradas que permitieron conocer la realidad institucional. Los resultados evidenciaron que el clima organizacional en la Escuela Hermógenes Barcia, se encontraba afectado por la falta de un sistema de comunicación bidireccional, lo cual no permitía que la autoridad como los docentes logren acuerdos, derivando en una convivencia complicada y llena de conflictos diarios. Se propone una estrategia de afrontamiento para mejorar el clima organizacional está basada en el proceso de fortalecimiento de la comunicación, en base a una guía estratégica que incluye procesos de sensibilización, convivencia armónica, comunicación efectiva, liderazgo y participación activa, además de un plan de comunicación que se sugiere forme parte del PEI.

**DESCRIPTORES:** competencia comunicativa, clima institucional, estrategia comunicacional.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA  
DIRECCIÓN DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN INNOVACIÓN Y  
LIDERAZGO EDUCATIVO**

**THEME:** "COMMUNICATIONAL STRATEGY TO IMPROVE THE INSTITUTIONAL CLIMATE OF HERMÓGENES BARCIA SCHOOL OF THE CITY OF PORTOVIEJO".

**AUTHOR:** Gema Jacqueline Cedeño Cedeño

**TUTOR:** Dra. Sonnia A. Heredia G. PhD

**ABSTRACT**

Scholarly communication is a process of interaction among educational actors and the aim is to optimize the exchange of ideas and thoughts which highly contribute to the improvement of educational environments as well as the institutional climate in which educators work. It is worth noting that the current research based on analyzing problems related to communication channel on an educational community context at "Hermogenes Barcia" elementary school. It was identified that the absence of interactive communication among colleagues causes internal conflicts at the institution and they strongly affect professional performances as it provokes lack of commitment. Furthermore, the absence of sense are factors that affect the quality of education provided at the mentioned school. Therefore, this research work was framed under the qualitative paradigm which bases on humanistic foundation and social reality as these approaches promote problem analysis. On top of that the population based on the teaching staff which worked as focus groups additionally semi-structured interviews were applied to meet the current status of institution. The results showed that the organizational climate at "Hermogenes Barcia" elementary school was affected by the lack of bidirectional communication system which had not allowed school authorities and teachers to reach goals resulting in a complicated coexistence of daily conflicts. To conclude, a coping strategy is proposed to improve the organizational climate and process of communication; it based on a strategic guide that includes awareness processes, harmonious coexistence, effective communication, leadership, active participation, and a communication plan which needs to be taken as part of the OSP (Organizational Strategic Plan).

**KEYWORDS:** communicative competence, communicative strategy, institutional climate.

## INTRODUCCIÓN

### **Importancia y actualidad**

El presente estudio se enmarca dentro de la línea de investigación de Liderazgo vinculando la tesis con el concepto de Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006) que consideran que liderazgo es la capacidad de influenciar positiva o negativamente sobre otros individuos, de manera que éstos puedan ejercer acción propia. Es propicio resaltar que cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes se está hablando de un buen liderazgo ejercido.

En tal sentido la sub línea que persigue la investigación para criterio de la autora se establece tanto en la de gestión como en la organizacional, ambas van de la mano, tal como lo manifiesta Martin (2000) que el clima o ambiente de trabajo constituye como factor determinante para facilitar los procesos organizativos y de gestión, además los de innovación y cambio.

De acuerdo con el Plan Nacional de desarrollo 2017-2021 del Ecuador denominado toda una vida, el trabajo investigativo se instaure dentro del tercer eje señalado más sociedad, mejor Estado; en el objetivo 7 concerniente en incentivar a una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía crea énfasis en que esta requiere estar informada para que sea activa y corresponsable de sus decisiones, desarrollando sistemas de información (cuali y cuantitativa), mecanismo que brinda corresponsabilidad a la sociedad en la constante de acarrear el bien común. La inversión en el desarrollo de capacidades sociales también contribuye a la competitividad sistémica al tener un talento humano participativo, capacitado y con acceso a mayor información oportuna. SENPLADES (2017).

Es necesario percibir a la comunicación como base fundamental en toda las organizaciones, partiendo del cómo realizan las labores y actividades de sus miembros es la proyección que genera la imagen corporativa interna y externa; además del buen manejo de la información, la preparación de líderes, junto con otras estrategias de comunicación, que se vinculan en factores estratégicos a las

organizaciones. (Díaz, Loaiza & Zambrano, 2009).

El trabajo de grado está enfocado en la formulación de una estrategia comunicativa mediante un plan de intervención que le permita encausar a la institución educativa un cambio positivo, que promueva el incremento de la participación, el conocimiento, la satisfacción, el desempeño y la motivación de los miembros de la misma, mejorando así la calidad de vida laboral y personal.

### **Justificación**

Para sustentar el estudio investigativo, se utilizaron referencias de algunos escritos nacionales e internacionales que evalúan el clima institucional a través de diferentes perspectivas como serian comunicación, compromiso, satisfacción entre otros influyentes en el clima laboral.

El estudio de Segredo (2013) sobre el clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización realizado en la Habana-Cuba, enfatiza que indistintamente de los factores a utilizar y evaluar sobre el adecuado o inadecuado clima organizacional en alguna institución, es necesario incluir la comunicación como base primordial dentro de las dimensiones del clima, teniendo en cuenta que el trabajo del directivo y de sus colaboradores transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación necesaria para la toma de decisiones y gestión del cambio.

Debido a los constantes cambios que se han presentado en el sistema educativo ecuatoriano Enríquez y Calderón (2017) evalúan el clima organizacional de una escuela de educación básica y su incidencia en los docentes de la institución, demostrando que estos son atendidos en sus necesidades laborales, mientras que en las personales existen falencias en la comunicación con las autoridades; con el estudio exploratorio realizado, se determinó que es necesario ejecutar talleres sensibilización, integración y comunicación para mejorar las relaciones entre los colaboradores y poder tomar acciones preventivas y correctivas de mejoramiento

en el clima laboral, el mismo que influye directamente en el desempeño profesional docente.

La Escuela de Educación Básica Fiscal “Hermógenes Barcia” se encuentra ubicada en la provincia de Manabí, perteneciente a la zona 4, dentro del distrito de Portoviejo 13D01 y en el circuito 13D01C02\_9; funciona en jornada matutina, cuenta con un personal capacitado en educación, 10 en total, aproximadamente con 25 estudiantes a su cargo; evidenciando problemas en los canales de comunicación, reflejados en el ambiente de la comunidad educativa, la poca interacción ente colegas, los conflictos internos se reflejan en el desempeño de sus funciones como serían falta de compromiso, sin sentido de pertenencia, no buscan alinear la calidad de la educación, un mal que aqueja a toda la institución.

En tal sentido es necesario plantear el problema general mediante una interrogante ¿Cómo generar una estrategia de Comunicación para la escuela Hermógenes Barcia, que tenga impacto positivo en su personal docente y que se materialice en participación e identidad dentro y fuera de la institución?

Para encontrar una solución, es necesario implementar adecuadas estrategias de comunicación efectivas que permitan la circulación de mensajes, contenidos y significados que adquieren sentido y reconocimiento para el bienestar de los actores del plantel. La investigación nace de una necesidad de mejorar el clima organizacional de la escuela pensada y articulada desde la comunicación, la misma que repercute de forma significativa en el clima organizativo del talento humano.

## **Objetivos de la investigación**

### Objetivo General

- Diseñar estrategia comunicacional para mejorar el clima institucional de la Escuela Hermógenes Barcia de la ciudad de Portoviejo.

### Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual del clima organizacional de la Escuela Hermógenes Barcia de la ciudad de Portoviejo.



- Determinar los tipos de estrategias que ayuden a trabajar con los docentes en un clima más organizado.
- Valorar la viabilidad de la estrategia comunicacional para el mejoramiento del clima laboral.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

El hombre moderno se rodea de infinitas posibilidades de comunicación y paradójicamente, es lo que siempre falta (Marcel Marceau)

El desarrollo de la estrategia comunicativa emerge como una necesidad vital para desarrollar competencias comunicacionales, el docente debe tomar en cuenta que el lenguaje es esencial para la comunicación, sin este no hay diálogo, ni acuerdos; el lenguaje comunicativo se convierte en el medio en el que el docente desarrolla una interacción con los actores formativos, necesario para mejorar los procesos educativos, lo más importante como docente es ser capaz de coexistir con sus pares, que basados en el ejemplo se lograría llegar a la tan anhelada calidad académica.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Son varios los estudios que se han enfocado en la temática planteada de esta investigación lo podemos constatar con el artículo de Calcina (2014) en el cual se establece la relación que existe con el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de dos universidades de Perú, utilizando la correlación lineal de Pearson concluye que estos factores sí tiene una dependencia media alta entre ellos, al ser algo interno de los profesionales, la atmosfera psicológica que se vive las diferencias personales y políticas en su mayoría no cumplen con las normas establecidas en sus instituciones educativas, generando un ambiente dañino que no repercute a favor con los aprendizajes necesarios en los discentes.

Además la investigación exploratoria que realizaron Bernal, Farías, Pedraza y Lavín, (2015) para analizar el clima organizacional que vivencian 56 centros

educativos desde el nivel de educación básica hasta posgrado de sostenimientos públicos y privados de México proyecta que el componente de insatisfacción se debe a la poca recompensa que se les brinda, aplicando cuestionarios vía internet con el programa Qualtrics y utilizando el análisis factorial con determinación de medias, prueba t de student y anova de un factor, quedando reflejado que uno de los aspectos que limitó la generalización de los resultados del estudio fue que basándose solamente en la percepción que el sujeto encuestado posee respecto al ambiente de trabajo de la institución donde labora, la misma que puede variar de acuerdo con sus condiciones del entorno.

Otro de los aspectos analizado en las investigaciones empíricas existentes es el mejoramiento de la convivencia escolar, así Quintero y Rentería, (2009) analizan en una muestra en la ciudad de Bogotá, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas que ayudaron a diseñar la estrategia sobre organización escolar para mejorar los niveles de convivencia, por las múltiples manifestaciones de los actores educativos que al estar realizando sus actividades en ambientes adversos, con falta de tolerancia, dialogo, compañerismo y respeto, en un clima laboral pesado, su rendimiento era muy bajo. Se demostró que es ineludible que todos los actores educativos deben estar informados de los proyectos a implementarse para poder contar con la colaboración, motivación y evaluación de las actividades, disponiendo así una actitud positiva y proactiva para interiorizar la propuesta de cambio, y es ahí que aporta significativamente para continuar con la propuesta de la autora del presente estudio.

El estudio de Gaibor (2013) se realiza al personal administrativo, docente y de servicio prestado en una muestra en Ecuador, ya que las agrupaciones laborales defensores de las causas personales no velan por el bien común de toda la institución causan un malestar general, se enfocaron en utilizar la observación, encuesta y entrevistas medios que reflejaron las causas principales que afectan la atmósfera laboral en la IE como son inestabilidad económica, sobrecarga de quehacer educativo, nulidad de trabajo en equipo, desmotivaciones y sobre todo falta de comunicación entre colaboradores, por lo que se requirió aplicar urgentemente un Plan de Estrategias para mejorar el clima organizacional y lograr laborar en un

ambiente de convivencia armonioso, sus resultados aún se encuentran en proceso y poder medir su impacto, pero sus posibles soluciones se encontraban en la reestructuración y difusión de las políticas institucionales, manual de funciones, organigrama institucional y el código de buen vivir.

La investigación de García (2017) se refleja en la contribución al mejoramiento de las relaciones interpersonales en Venezuela. A tal efecto, este artículo es el resultado de una investigación cualitativa utilizando la técnica de modalidad intencional, de la observación y las entrevistas respectivas, los hallazgos encontrados fueron que no existe comunicación efectiva, prevaleciendo el medio escrito y gestual que al ser el último subjetivo en cada integrante se desarrollaban rumores, suposiciones que desvirtuaban la información, logrando la desintegración y falta de pertinencia en el trabajo que desempeñan dentro y fuera del salón de clases, por lo que se propuso desarrollar estrategias gerenciales (Talleres Teórico Prácticos) para el fortalecimiento de convivencia entre directivos y docentes. Pudiéndose apreciar el cambio de actitud de los participantes a una mejor disposición de trabajar en equipo, respeto a las opiniones de los demás, concluyendo que es primordial que los actores educativos, asuman compromisos de fortalecer debilidades del proceso comunicacional, en el progreso de relaciones interpersonales sanas y la consecución de objetivos, que benefician el desarrollo integral del educando, dando lugar a la mejora de la calidad educativa.

El estudio de Carmona (2014) se centra en la propuesta de un Programa de comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en una institución educativa de Venezuela. El modelo de consistencia interna basado en el coeficiente Alfa de Cronbach arrojaron los resultados que la interacción utilizada entre el personal docente y directivo es informal lo que acarrea la problemática vivencial, la información institucional en el plantel no es adecuada, por lo tanto la planeación de priorizar un sistema de comunicativo e informativo que dinamice los procesos internos que proyecten sus habilidades en beneficio de la comunidad educativa donde se pueda trabajar en armonía, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades que los pueden llevar a la productividad, la calidad y la sostenibilidad de la educación, mejorando así su desempeño laboral, se convierte

en un proyecto factible y replicable en otras entidades con la situación similar.

Como se puede corroborar todas estas investigaciones contribuyen al mejoramiento del clima institucional haciendo hincapié en la mejora del proceso comunicativo que se utiliza en las diferentes instituciones estudiadas, sin embargo todavía falta trabajar mucho más para que se convierta en una política de gobierno, pero solo se logrará con el ejemplo de uno mismo, y esa es la tarea de la autora de interiorizar sus ideales para poder exteriorizarlos y contagiar al personal que laboran en las diferentes instituciones educativas del país.

## **Desarrollo teórico del objeto y campo**

### **Clima Organizacional**

Al tratar el clima organizacional (CO) en el presente estudio se enfocará en el campo educativo, cabe recalcar que las organizaciones educativas se encuentran ligadas a términos y acciones de industrias en los ámbitos administrativos, es así como Calcina (2014) manifiesta que para conseguir mayor productividad y/o mejorar los servicios ofrecidos en una organización que desea ser la mejor en su área se requiere realizar un estudio sobre el CO tanto en lo subjetivo como objetivo, enfocándose a la percepción de los empleados y a lo estructural o físico respectivamente. Heredia (2018) enfatiza que los conocimientos, valores, aptitudes, actitudes son características propias de los individuos que influye en la percepción, que se genera de las circunstancias con las que se convive.

Al indagar en el CO se evidencia que este tema ha sido estudiado desde varias décadas atrás tal como lo afirman Cardona y Zambrano (2014) en el que consideran necesario establecer un acercamiento a la fundamentación con los escritos de diferentes investigadores los cuales se resumen en la tabla 1.

**Tabla 1.** Evolución del clima

<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Fundamentación</b>
<b>Lewin, Lippit y White</b>	1939	Pioneros en las primeras aproximaciones 6 dimensiones conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas
<b>Gellerman</b>	1960	Aporte de la psicología organizacional
<b>Moos</b>	1973	El ambiente es influenciado por factores psicosociales del grupo de trabajo.
<b>Hellriegel y Slocum</b>	1974	Análisis y medición del clima Individual = clima psicológico Colectivo = clima organizacional
<b>Bruner</b>	1987	La interacción entre sí de las variables del medio, personales y exteriores
<b>Morán y Volkwein</b>	1992	Por las diferentes agrupaciones se enmarcan en escuelas la estructural, la perceptual, la interactiva y la cultural
<b>Ostroff, Kinicky y Tamkins</b>	2003	la cultura y el clima influyen tanto en comportamientos individuales como grupales

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de Schneider y Hall (1972) citados en Santana y Araujo (2007) muestran procesos variados como los multidimensionales que incluye políticas, practicas compartidos por sus miembros en torno al ambiente laboral y procesos específicos enfocados en la organización tales como el poder, liderazgo y comunicaciones (Cardona & Zambrano, 2014).

Asimismo el trabajo de Anderson (1982) citado por Martín (2000) destaca que al existir distintas definiciones generan complejidad y ambigüedad del objeto de estudio, quedando que según la variable a investigar esta afectará las concepciones, por lo tanto se realiza una síntesis mencionando las características primordiales dentro de las diferentes teorías del clima escolar.

**Tabla 2.**Características del clima organizacional

<b>Autores</b>	<b>Características</b>
<b>Anderson, Moos y Trickett, Pace y Stern, Siclair</b>	Agente de presión ambiental percibido por los alumnos
<b>Deal, Kennedy, Astin y Holland</b>	Características típicas de los participantes
<b>Licata, Willower, Coughlan, Steers, Halpin y Croft</b>	Percepciones y actitudes de los profesores
<b>Fleishman, Argyle, Epstein y McPartland</b>	Calidad de vida dentro del centro

Fuente: Elaboración propia

Afirmando que para lograr cambios significativos positivos e innovación en una organización se debe tratar primero el ambiente de trabajo, convirtiéndose en la base fundamental de toda organización sea educativa o no, ya que el talento humano que la conforma es el necesario para que se mantenga en el mercado. (Vásquez, 2006; Vera, 2006) cuando en el entorno laboral se genera emociones positivas entre los individuos y las tareas que realizan, se consigue un estado de bienestar que constituye un factor protector ante el estrés.

La actitud de los mandos para con el personal influyen significativamente en el grado de satisfacción o rechazo de éste hacia la organización, por tanto se debe proporcionar un vínculo basado en la mutua confianza, reconociendo al colaborador como ser humano en primer lugar, con virtudes y defectos; transmitiendo equilibrio desde el propio equilibrio, mejorando las relaciones humanas, la convivencia, la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y el clima laboral (Giraudier, 2004).

El clima organizacional es un conjunto de aspectos que regulan una organización (Heredia, 2018) al corroborar que existen múltiples definiciones que dificultan la consolidación de un marco conceptual claro, para la autora considera llegar una aproximación de definición “El clima organizacional es la percepción que recibe los miembros de una organización que influyen en su labor cotidiano tanto por factores internos como externos”

## **Teorías del clima organizacional**

Coexisten varias teorías sobre el clima organizacional y todas dependen del área a estudiar, en este caso se han tomado en cuenta la teoría de Likert y la de Elton Mayo

### **Teoría de Rensis Likert**

Basados a la teoría del clima organizacional de Likert, Sandoval (2004) se afirma que existen tres tipos de variables adherentes en una organización como son las casuales, intermedias y finales, estas variables al ser combinadas determinan dos grandes tipos de CO autoritario y participativo; en el primero no confían mucho en los trabajadores y las decisiones son tomadas en los altos mandos, mientras que en le participativo confían en los empleadores y toman decisiones en todas direcciones tanto vertical ascendente como vertical descendente y sobre todo horizontal.

Likert (1968) demostró que la reacción de los sujetos están determinada por la percepción, la misma que se encuentra ligada al contexto, la tecnología, la jerarquía de su puesto, la estructura organizacional, el salario, la personalidad y las actitudes propias de cada individuo, por tanto el comportamiento de los subordinados responden al comportamiento de su líder.

### **Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo**

Aguirre (2013) realiza un estudio profundo sobre Elton Mayo y sus colaboradores Mary Parker Follet y Kurt Lewin entre otros que son los que fundaron la escuela de relaciones humana, por desarrollar los estudios de Hawthorne, demostrando así la importancia de la comunicación, de los grupos informales y el aspecto psicológico en las tareas administrativas, cabe mencionar que todos enfocados en la parte administrativa, pero es necesario recalcar que los docentes al ser multifacéticos incurren en la parte administrativa de la institución, por tanto se quiera o no, se debe basar en la administración humanizada, tomando las emociones de los trabajadores necesarias para el éxito de la organización, debido a que un sujeto con problemas personales o familiares no rendirá de la misma manera que si no los tuviera.



## **Liderazgo**

El liderazgo es un factor fundamental en toda organización y es una de las partes imprescindible hacia el cumplimiento de las metas planteadas tanto en lo pedagógico como en la gestión de los procesos educativos.

Chiavenato (2011) afirma que “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida por medio del proceso de la comunicación humana, orientada a alcanzar uno o diversos objetivos específicos” (Citado en D’Alessio, 2010, p.7). El liderar es un fenómeno social influyente en las relaciones interpersonales de una estructura benéfica determinada.

Así mismo Gibb (citado por Palomo, 2013, p. 22) refiere que “el liderazgo puede ser definido como rol, es decir el individuo que desempeña una ocupación, además se aplica cuando la influencia es voluntariamente aceptada o compartida en el grupo; además el líder es una persona que tiene una influencia demostrable sobre el logro de objetivos del grupo”, en conclusión se puede conceptualizar al liderazgo como la cualidad que debe poseer una persona para influenciar de manera positiva en la praxis de los seguidores, motivándolos en el quehacer de una manera responsable y eficaz en la función a realizar, con motivación hacia el cumplimiento de las metas propuestas.

Las definiciones que se le aluden al liderazgo por los diferentes autores citados, demuestran que se armoniza en un vínculo entre el individuo con la organización, mencionado desde una perspectiva positiva para el bien común de los integrantes.

## **Comunicación**

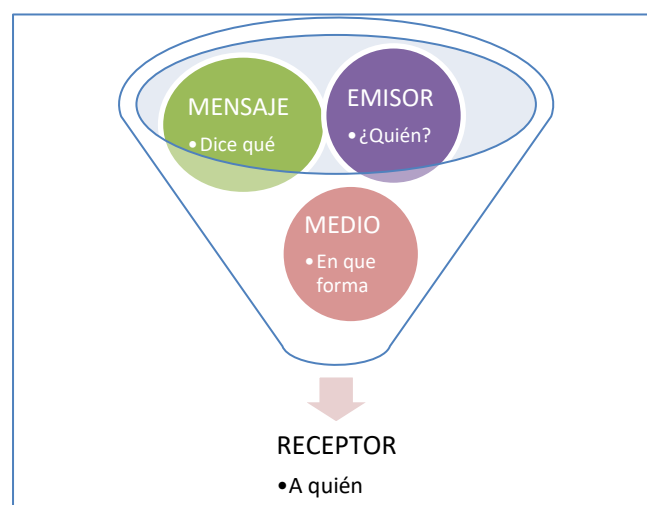
La generación de definiciones en muchos casos contradictorias pero fundamentadas en un momento dado de la historia, necesarias para sustentar el concepto actual de su uso general, tal es el caso de Aristóteles (384-322 A.C.) discípulo de Platón que considera a la comunicación como “la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión” este cuestionaba todo cuanto se le proponía, conllevando a fundamentar el conocimiento basado a la experiencia. Martin (1971) declara que la comunicación es la facultad innata que tiene cada ser humano de

trasmitir sus sentimientos y pensamientos a otro individuo, a pesar de ser innata dicha habilidad en el transcurso de la vida se presenta falencias en ciertos individuos, causando conflictos de interacción, debido a que el receptor no comprende lo que su locutor quiere comunicar.

Desde la perspectiva de Freire (1998) la comunicación es una interacción de conectarse al mundo, satisfaciendo una necesidad básica la de comunicarse demostrando que la comunicación solo existe entre los seres capaces de formar una estructura social. Zuñiga (2010) afirma que la comunicación es de vital importancia en la constitución de relaciones como base de la interacción humana al convertirse en el ente integrador a los miembros de un grupo; por tales conceptos se puede deducir que dicha acción de comunicar tiene un sentido y vinculación muy importante de comportamientos propuestos a normas sociales, quedando una definición por la autora como “la construcción de conocimientos necesarios para la toma de decisiones”

### Proceso de comunicación

Los elementos básicos del proceso de la comunicación son cuatro: el emisor que es el que envía la información, el mensaje lo que se comunica, el medio o canal que se utiliza para hacer llegar el mensaje y el receptor que recibe el dato de interés. El mismo que se refleja en el grafico N°1



**Gráfico 1.** Proceso de comunicación  
**Elaborado:** Gema Cedeño

## **Tipos de comunicación**

Existen variadas clasificaciones de la comunicación pero para el presente estudio se ha enfocado la siguiente tipificación según sea la forma de comunicarnos Martínez (2017) nos afirma que existe dos tipos de clasificación que son por la dirección y por el medio empleado.

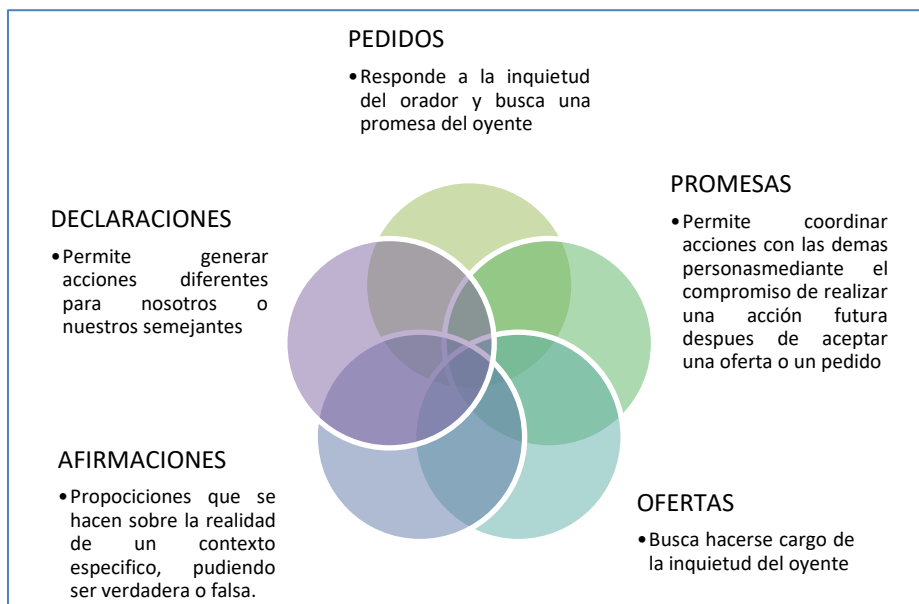
- Comunicación por la dirección tenemos **vertical descendente** que se da por un sujeto superior a un subordinado para ejecutar un labor, la **vertical ascendente** que se utiliza para informar los avances de las tareas encomendadas; continua la **horizontal** utilizada entre colegas y ayudan a la coordinación del trabajo, finalmente la diagonal que se produce entre personas de diferentes estatus.
- La comunicación según el medio empleado contamos con **la verbal y la no verbal** usando en la primera el uso de la palabra sea oral o escrita y la siguiente la percepción mediante los sentidos.

Una mejor explicación nos da Daniels (2008) sobre el lenguaje verbal y el lenguaje no verbal (cine, música, pintura, etc.), la diversidad lingüística, la gestualidad, la emocionalidad, la comprensión de las diferencias, las semejanzas entre el habla y la escritura y el papel mediador de la lectura, se vinculan a nuestra capacidad de comprender, interpretar y elaborar contenidos comunicativos, para la interpretación del mundo, la expresión de la subjetividad y el ejercicio de nuestra ciudadanía.

## **Tipos de Habla**

En 1962 Austin se refiere a los actos del habla por primera vez y menciona que el lenguaje es acción, trabajo continuado por Searle que menciona que existe una serie de conexiones analíticas entre lo que el hablante quiere decir, lo que la oración emitida significa, lo que el hablante intenta, lo que el oyente comprende y lo que son las reglas que gobiernan a los elementos lingüísticos”. (Searle, 1969). Demostrando que cuando hablamos, ejecutamos un número restringido y específico de acciones que denomino actos del habla.

La falta de efectividad en las relaciones interpersonales se deben a la forma que se utilizan los actos de habla; quizás no sabemos pedir y entonces nos quedamos esperando a que otros realicen acciones por nosotros; o no establecemos compromisos con claridad en los tiempos de cumplimiento o en nuestras condiciones de satisfacción; o nos cuesta perdonar o reclamar, generando situaciones que no se completan. Es por eso que en el grafico N° 1 se visualiza el resumen de cada uno de los actos linguisticos para mejorar los procesos de comunicación.



**Gráfico 2.** Actos del habla  
**Fuente:** Olalla 2017, Los actos del habla  
**Elaborado:** Gema Cedeño

Tanto para un pedido como para una promesa se necesita tener tres principios básicos:

- Presuposición de competencia, El orador presupone la competencia del oyente, confiando en la capacidad para cumplir con el pedido o promesa.
- Condiciones de satisfacción, El oyente al aceptar realizar un pedido o promesa debe saber que hacer para que el orador se declare satisfecho.
- Tiempo, Se debe determinar en qué tiempo será ejecutado cualquier pedido o promesa.

## Comunicación interna

La comunicación interna siempre ha existido sea planificada o no, en toda organización social sobre todo en las interesadas por la calidad, lo que hace que (Medrano, 2012) la referencie de vital, tal como la sangre que corre por las venas, donde los directivos deben de promover una gestión de comunicación interna para que su personal tenga una dirección, de sus funciones por muy básica de las informaciones sean formales e informales para garantizar un mejor desempeño y armonización en la institución.

Para Andrade (1995) menciona que la comunicación es integral abarcando una gran variedad de modalidades importantes y presentes en cualquier organización, por lo que existirá una clasificación, que como ya se explicó anteriormente mejorará el proceso de la información recibida.

- **Comunicación formal**

Es la que se efectúa a través de canales oficiales de la organización pudiendo ser correo electrónico, memorandos, circulares, entre otras.

- **Comunicación informal**

Es la que utiliza una red no oficial de relaciones interpersonales pudiéndose ser de boca en boca o actualmente con mensajería instantánea con las redes sociales.

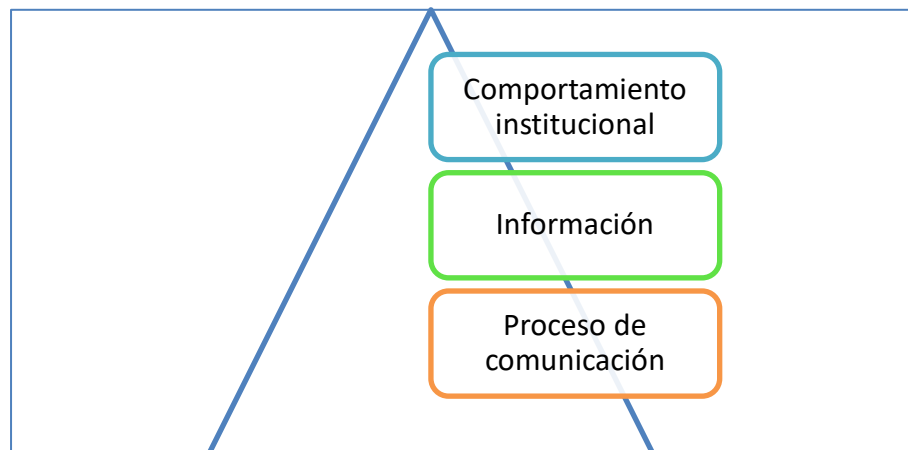
**Tabla 3.** Formas de comunicación interna

	<b>Descendente</b>	<b>Horizontal</b>	<b>Ascendente</b>	<b>Transversal</b>
<b>Comunicación Formal</b>	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes	Con los colegas y jefes
<b>Comunicación Informal</b>	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes	Con los amigos y los líderes

**Fuente:** Moret, & Arcila, (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones.

La comunicación y el comportamiento de los docentes de una institución educativa constituyen dos realidades que se encuentra estrechamente interconectadas a través de la información, es debido a esto que se obtienen los

resultados visibles, para ayudar a comprender mejor este apartado en el gráfico N°3 refleja que la actividad comunicativa se recibe los datos del contexto, se procesan, interpreta y se les asigna significado para comprender la acción a realizar según los resultados del proceso.



**Gráfico 3.** Relación entre la información, el proceso y el comportamiento institucional

**Fuente:** La comunicación interna en las organizaciones

**Elaborado:** Gema Cedeño

El comportamiento que tenga el profesor dependerá de la información recibida que conlleva a la toma de decisiones de realizar o no la acción informada. Para conseguir que las personas trabajen de manera conjunta, es imprescindible que haya comunicación, que se comporta la información relevante; ayudando que los docentes respondan a las exigencias que se plantean, posibilitando su adaptación a las nuevas demandas y problemas, por otro lado, la comunicación permite a los directivos dirigir a los centros desde una perspectiva global, entendiéndolos como un todo que se desarrolla en armonía, adaptándose a las condiciones, restricciones e imposiciones del tiempo y el entorno. El cambio en los centros no se debe de entender como un capricho de pocos, sino como una exigencia de adaptarse a la sociedad.

### **Las Competencias**

Tal como lo define Ángulo (2007) nos dice las competencias ser el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, creencias y principios necesarios para resolver los problemas que se nos presenta en un momento dado,

estas capacidades adquiridas en la persona se desarrolla en forma gradual y a lo largo de la vida son evaluadas en diferentes etapas como la educativa, la profesional y la personal.

### **Competencias Comunicativas**

Las competencias comunicativas hacen referencia a la capacidad de efectuar correctamente el proceso de comunicación, hablar, escuchar, leer y escribir son las habilidades del lenguaje, a partir de ellas, el individuo se desenvuelve en la cultura y la sociedad y a través del desarrollo de estas habilidades, se vuelve competente comunicativamente, un buen docente debe saber comunicar las ideas con coherencia, claridad, amabilidad y calidez.

Reyzábal (2012) El sujeto que apenas interpreta lo que oye, habla incoherentemente o sin pertinencia, casi no lee o lo hace con suma dificultad y escribe de manera defectuosa, tendrá dificultad en casi todos los ámbitos de su vida personal, laboral y social. Incluso para actividades cotidianas como escuchar la radio o ver la televisión, debido a que se requiere obtener cierto grado de competencia lingüística general. Cada individuo rehace y reformula su competencia lingüística a través de sus intercambios con los demás (pule sus argumentaciones, reelabora ideas, juzga opiniones ajenas, enriquece su vocabulario, comparte bromas, desecha prejuicios, aclara conceptos, asume críticas, entre otras.).

La sociedad actual, exige eficiencia comunicativa, donde las posibilidades de trabajo, estudio, relaciones sociales, superación y desempeño óptimo de la labor dependen, en buena parte, de la capacidad para interactuar con los demás, siendo una de sus herramientas fundamentales: la expresión oral. Por tanto, adquirir la competencia comunicativa es uno de los mayores logros que como ser humano podemos alcanzar. La carencia de habilidades comunicativas, de estilos de comunicación y de competencias comunicativas hace que el nivel profesional del docente, sea poco eficiente, porque éste va más allá de la eficacia de los conocimientos, hábitos y habilidades que intervienen en la actuación personal en situaciones de comunicación.

Es imprescindible que exista una buena comunicación entre la comunidad educativa para entender, elaborar e interpretar los diversos asuntos comunicativos que se generan en las instituciones educativas, con el fin de que la participación del personal que labora en el plantel se convierta en la base del quehacer cotidiano, considerándola como la fortaleza que encaminara a la tan anhelada calidad educativa.

Los magíster Amorin y Ghedin (2017) citan a Hymes, que define a la competencia comunicativa como el conjunto de habilidades y conocimientos que posibilitan a una comunidad lingüística participar eficaz y adecuadamente en una interacción social de una sociedad determinada; es decir, implica respetar un conjunto de reglas, que incluye tanto las de la gramática y los otros niveles de la descripción lingüística (léxico, fonética, semántica) como las reglas de uso de la lengua relacionadas con el contexto socio-histórico y cultural en el que tiene lugar la comunicación. Desde una visión etnográfica de la comunicación, especifica que la competencia comunicativa se relaciona con saber “cuándo hablar, cuándo no, de qué, con quién, cuándo, dónde, en qué forma”

Pérez (2017) Enfatiza la disposición de investigadores en estudiar temas relacionados con la comunicación del profesional de los diferentes campos de conocimiento, enmarcados en gran medida a los aspectos lingüísticos, lexicales y discursivos de la palabra, pero dejan a un lado el análisis de la comunicación en el contexto del complejo proceso de interacción comunicativa social y cultural, es ahí la importancia de realizar el análisis sobre el proceso de comunicación entre profesionales.

Con su teoría de la zona de desarrollo próximo Vygotsky (1978) nos indica que los individuos tienen capacidades únicas de desarrollo que dependen mucho del entorno o la motivación para poder construirse. En cuanto al entorno, básicamente, los colegas constituyen una parte esencial en su desarrollo potencial mediante los trabajos cooperativos. Estos trabajos de cooperación fomentan empatía, y está se encuentra alineada al medio comunicativo por su esencia: la comunicación.



La explicación de Saballs (1999) es muy clara demostrando que la información es el resultado del proceso de comunicación. Cuanto más claro, detallado y preciso sea el mensaje, mejor será la capacidad de interpretar y posicionarse ante situaciones complejas, en consecuencia, se optará por las estrategias más adecuadas en cada caso. El conocimiento es un componente extremadamente valioso que dirige el comportamiento de las personas. Por lo que se requiere que el establecimiento educativo atañe la comunicación como parte de la formulación e implementación de su proyecto institucional y de las comunicaciones de rutina que contribuirá a la cooperación de los diferentes actores educativos.

Existen varias técnicas de comunicación pero las podemos resumir en dos pasos hablar para que te escuchen y escuchar para te comprendan que a su vez se convierte en un ciclo de tres pasos para corroborar que nuestro mensaje fue comprendido debemos de resumir la información proporcionada, posterior recapitular ciertos datos con la realización de preguntas tanto del emisor como del receptor, finalizando con la confirmación de que todo haya quedado claro, caso contrario se repite el ciclo hasta garantizar que el mensaje dado fue recibido tal cual se requería.



**Gráfico 4.** Técnica de comunicación  
**Elaborado por:** Gema Cedeño

El proceso de comunicación en toda organización debe ser siempre bidireccional, y mucho más en lo educativo esto quiere decir entablar un constante dialogo entre maestros y directivos, sin pensar que los primeros son simples sujetos que acatar órdenes o escuchar informaciones, se necesita interacción constante y colaborativas entre los docentes y la dirección, la retroalimentación y evaluación conjunta de las funciones y los indicadores de cumplimiento entre todos los

involucrados juega un papel fundamental para lograr la satisfacción y motivación del talento humano, necesario para que se refleje en toda la comunidad educativa.

### **Estrategia Comunicacional**

Camacho (2017) La estrategia comunicacional podría definirse como aquella acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto Santesmases (1996) es decir nos planteara las consideraciones generales para su estructuración, este es un paso que asegurara el éxito o el fracaso de nuestra estrategia además es aquí donde debemos concentrar la mayor parte de la coordinación ya que el orden se convertirá en eje principal, aparte de ordenar y coordinar un plan. Convirtiéndose en una herramienta diseñada en articular acciones comunicativas de orden interno, que contribuyan a consolidar procesos institucionales; y de alcance externo, orientados a informar sobre el alcance y el avance de los planes, programas, estrategias y proyectos (Soto, 2015)

Asimismo, para que exista esa acción es muy valioso el manejo de destrezas comunicacionales, las mismas que nos facilitara o impedirá que ocurran las acciones deseadas tal como Cassasus que evoca Díaz, Loaiza, y Zambrano, (2009) donde afirma que el lenguaje aparece como “la coordinación de la coordinación de acciones”, por lo tanto si no existe una buena comunicación con nuestros colaboradores o superiores no llegaremos a ningún acuerdo con los actores educativos. En la educación el proceso de comunicación humana es un proceso muy complejo que actualmente no refleja los beneficios necesarios para progresar.

Como afirma Contreras (2013) toda organización necesita tener brújula de políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica, citando a Davies (2000), nos dice que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, caminos y resultados, es complejo su diseño y aún más difícil de implementar que muchas soluciones lineales. Tal como manifiesta el autor, hablar de estrategia se puede convertir en una torre de babel en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie, llegando en la mayoría de los casos dejar de nadar contracorriente.

El verdadero poder de la estrategia según Getz y Lee (2011) consiste en guiar a la organización a hacer diferentes elecciones y, por lo tanto, a tomar acciones diferentes. Por lo que es necesario que las autoridades en la ejecución, deben mantener el diálogo entre ellos y el resto de la organización acerca de lo que esta haría de manera diferente de acuerdo con la nueva estrategia. Solo el diálogo continuo entre los directivos y el resto de funcionarios de la organización harán posible que unos y otros puedan comprender y entender la necesidad que se tiene de cambiar, la oportunidad de crecer, la posibilidad de ofrecer nuevos servicios y el comprometimiento en el logro de los objetivos que la organización espera de cada uno de ellos.

A pesar de que la ciencia y la tecnología han creado complejos y elaborados medios para mejora e incrementar las formas de comunicación, su contribución para mejorar las relaciones intrapersonales han sido casi nulas, llevando en muchos casos el efecto contrario como es el aislamiento, como dice la tecnología nos acerca con nuestros seres lejanos, pero nos aleja de los cercanos y es ahí que Bermúdez y González (2011) afirman que la competencia comunicativa tiene un carácter eminentemente estratégico, tanto en lo individual como lo colectivo y representa un requisito para entablar relaciones no solo saludables sino también productivas, que en el ámbito de las organizaciones contribuyen a sustentar el clima organizacional, el sentido de pertenencia y todos aquellos componentes que optimizan los procesos productivos.

## CAPÍTULO II

### DISEÑO METODOLÓGICO

Los lineamientos metodológicos que respaldan esta tesis de investigación son los procedimientos a seguir para alcanzar los objetivos planteados. Sabino (1992) expone que el conocimiento llega a uno como un proceso, no como un trance automático que se pasa de la ignorancia a la verdad; gracias a ese proceso se llega a la investigación científica.

#### **Paradigma y tipo de investigación**

Esta investigación tiene un paradigma cualitativo, Martínez (2011) menciona que este enfoque se fundamenta en lo humanista, necesario para entender la realidad social, es así que al realizarse la observación directa a los docentes de la Escuela Hermógenes Barcia de la ciudad de Portoviejo, se percibe el uso inadecuado de los procesos comunicativos que generan un clima desfavorable entre los colegas, queriéndose disfrazar estas falencias con improvisaciones de discursos de compañerismo y de trabajo en equipo al cumplir momentáneamente adelante alguna imposición del MinEduc.

Adicionalmente se enfoca en revisión bibliográfica, de fuentes veraces y confiables tanto nacionales como internacionales que aportan la mayor cantidad de información con relación a la estrategia comunicativa para mejorar el clima laboral, en los cuales se pueden evidenciar que se ha realizado varios estudios pretendiendo concientizar sobre el panorama que se vive a nivel de las instituciones educativas en América Latina y la importancia de la competencia comunicativa en el desempeño docente, como una fuente de oportunidades para lograr la excelencia académica y el éxito en la gestión educativa.

La modalidad de la investigación implementada, basados en la afirmación de Alvitres (2000) es básica, también conocida como pura o sustantiva ya que se la utiliza cuando se pretende dar una descripción, explicación o predicción del estudio en cuestión. En este caso se busca el conocimiento puro mediante la recolección de datos necesarios constituyéndose en la base para proponer una mejora.

El estudio se enmarcó dentro de una investigación de carácter descriptiva. A tal efecto, Fidias (2012) señala que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. En el caso de Sabino (1986) menciona que se “Trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta” En definitiva se puede decir que permiten medir la información recolectada para luego caracterizar el fenómeno estudiado con base en la realidad del escenario planteado.

En el presente estudio se describieron los conocimientos y concepciones que tienen los profesores en relación con el clima organizacional y la comunicación; se han analizado las teorías que fundamentan estas variables y se ha indagado en los diferentes sitios web para conocer sobre la existencia del tema, y terminar elaborando una propuesta factible donde el profesorado de la escuela Hermógenes Barcia adquiera la estrategia comunicacional en su actividad profesional y mejorar el clima institucional.

Todo ello requirió previamente de un diagnóstico que ha permitido detectar en forma clara y objetiva distintos problemas, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y explicar sus causas y efectos. De ahí que, en función de los objetivos, el estudio tenga un carácter descriptivo.

## **Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos**

### **Población y muestra**

#### **Población**

La define Tamayo (1998) como “la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde

las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (p. 114). A efectos de la investigación, se realizó un estudio poblacional conformada por nueve (9) docentes de aula y una (1) directora-docente; personal adscrito a la Escuela de Educación Básica “Hermógenes Barcia”, ubicada en la ciudadela Fátima de la ciudad de Portoviejo.

### **Muestra**

Basándose en las afirmaciones de Hernández, Fernández y Baptista (2003), “... la selección de elementos depende del criterio del investigador” (p. 231) Dado que la población en este estudio es relativamente pequeña, se toma en cuenta el total poblacional del personal docente, convirtiéndose en una muestra de tipo censal, según Ramírez (1997) manifiesta que es aquella en donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra, debido a que se seleccionó el 100% de la población al considerarla un número maleable de sujetos.

### **Técnicas e instrumentos**

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la del grupo focal realizada a todo el personal, la información que se obtiene proviene de la interacción de los participantes y en esencia es el interés del investigador lo que provee el foco (Morgan, 1997; Morgan & Krueger,1998) debido a que la población pequeña es propicia para utilizarla y la entrevista semi-estructurada a un docente por cada nivel que oferta el plantel, “como la acción (interacción) situada y contextualizada, por medio de la cual se producen sentidos y se construyen versiones de la realidad” (De Godoy, 2000) demostraron la realidad que se convive, los instrumentos utilizados fueron un guion de preguntas y un cuestionario respectivamente para cada una de las técnicas utilizadas.

### **Operacionalización de variables Campo**

**Campo:** Clima institucional

**Tabla 4.** Operalización de campo

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e instrumentos
<p><b>Percepción que recibe los miembros de una organización que influyen en su labor cotidiano tanto por factores internos como externos.</b></p>	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia</li> <li>• Interacción</li> <li>• Orientación de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tareas y funciones que me asigna la institución son claras y planificadas.</li> <li>• Las políticas internas de la institución, carecen de precisión y confiabilidad</li> <li>• El seguimiento respecto a la organización y planificación de las tareas que me son encomendadas es adecuado.</li> <li>• La institución no facilita mecanismos que me aporten al logro de los objetivos propuestos.</li> <li>• El grado de disciplina que existe en la institución facilita la realización de mi trabajo.</li> <li>• Las decisiones que se toman en la institución desconocen las implicaciones que pueden tener para los docentes</li> <li>• La institución toma decisiones y es consciente de los riesgos que cada una conlleva</li> </ul>	<p>Técnica</p> <p>Grupo focal</p> <p>Instrumento</p> <p>Guion de preguntas</p>
	Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Reciprocidad</li> <li>• Sentido de pertinencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los tiempos y responsabilidades asignadas permiten un equilibrio entre mi vida personal y laboral.</li> <li>• No existen mecanismos de reconocimiento para los docentes que se desempeñan de manera sobresaliente.</li> <li>• Existe y se ejecuta un plan continuo de capacitación que me permite</li> <li>• actualizarme para el mejor desempeño de mis funciones.</li> <li>• Mi compromiso con las metas de la institución es bajo.</li> <li>• Mi trabajo y compromiso con la institución, no es valorado por los demás miembros de la comunidad educativa</li> </ul>	

	Efectividad grupal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber convivir (4 pilares de la UNESCO)</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de interacción con mis colegas me permite compartir experiencias y mejorar mis prácticas pedagógicas.</li> <li>• En los equipos de trabajo donde participo mis opiniones son valoradas.</li> <li>• He sentido alguna manifestación de discriminación por parte de mis colegas en el último año.</li> <li>• La relación con mis jefes carece de empatía.</li> <li>• Mi trabajo y compromiso con la institución, no es valorado por los demás miembros de la comunidad educativa.</li> <li>• Las relaciones con colegas de áreas y niveles escolares diferentes al mío carecen de respeto.</li> <li>• La institución no promueve equipos de trabajo que me aportan al cumplimiento de los objetivos propuestos</li> <li>• La institución no facilita espacios para la identificación y resolución de conflictos.</li> </ul>	
--	--------------------	--	---	--

**Elaborado por:** Gema Cedeño

**Fuente:** Investigación directa



## Operacionalización de variables Objeto

**Objeto:** Estrategia comunicacional

**Tabla 5.** Operacionalización de objeto

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e instrumentos
<b>Herramienta diseñada en articular acciones comunicativas de orden interno, que contribuyan a consolidar procesos institucionales; y de alcance externo, orientados a informar sobre el alcance y el avance de los planes, programas, estrategias y proyectos (Soto, 2015)</b>	Proceso de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos de la comunicación</li> <li>• Momentos de la comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para comunicarse con sus compañeros, ¿qué proceso de comunicación utiliza?</li> <li>• ¿Considera que sus ideas son tomadas en cuenta en las decisiones de la escuela? ¿Por qué?</li> </ul>	Técnica Entrevista  Instrumento Guion de Preguntas
	Tipos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación por la dirección</li> <li>• Comunicación según el medio empleado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo considera que es la comunicación de autoridad hacia los docentes?</li> <li>• ¿Cree ud que existe una comunicación eficaz y fluida entre el personal de la escuela?</li> </ul>	
	Comunicación en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales formales de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿A través de qué canales de comunicación recibe la información referente a sus funciones en la institución?</li> <li>• ¿Para ud cuál es la mejor forma para acordarse de alguna información importante?</li> </ul>	
	Barreras de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distorsión semántica</li> <li>• Distorsión serial</li> <li>• Sobrecarga de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la forma que tiene para transmitir una información a su colega?</li> <li>• ¿Qué problemas se le presenta al realizar sus funciones laborales administrativas?</li> </ul>	

**Elaborado por:** Gema Cedeño

**Fuente:** Investigación directa

## Resultados del diagnóstico de la situación actual

Con el objetivo de analizar los causantes del clima laboral discrepante que se vive en la escuela “Hermógenes Barcia” de la ciudad de Portoviejo se utilizó la técnica del grupo focal que es la necesaria para obtener información acerca de lo que la gente piensa y opina de un tema en concreto, Mella (2000) en esta ocasión desde la perspectiva de los docentes, autoridad y de servicio que conviven a diario.

Se empezó con la sesión en horas de la mañana dando la bienvenida al personal, procediendo a explicar los objetivos del trabajo, dando las reglas para el conversatorio, se entregaron y firmaron la carta de consentimiento, quedando claro que se mantendría el anonimato, se agradece de la participación voluntaria y se les solicita la autorización para empezar con la sesión. Demorando dos horas con cuarenta y tres minutos, siendo grabada en video con la respectiva autorización.

Se procede a la presentación individual de cada miembro

**Tabla 6.** Características de los participantes del grupo focal

<b>PARTICIPANTE</b>	<b>EDAD</b>	<b>ESPECIALIZACIÓN</b>	<b>ELEGIBLE</b>
<b>P1</b>	50	Parvularia	EGB 2do-7mo
<b>P2</b>	58	Primaria	EGB 1ro-10mo
<b>P3</b>	53	Parvularia	Inicial-1ro de EGB
<b>P4</b>	44	Primaria	EGB 1ro-10mo
<b>P5</b>	40	Primaria	Profesor
<b>P6</b>	46	Historia y Geografía	Ciencias sociales de 8vo-10mo
<b>P7</b>	34	Educación general básica	EGB 2do-7mo
<b>P8</b>	44	Parvularia	Inicial-1ro de EGB
<b>P9</b>	55	Químico Biólogo	Profesor
<b>P10</b>	60	-	Auxiliar de servicios

**Elaborado:** Gema Cedeño

**Fuente:** Investigación directa

## **Análisis del grupo focal**

Para la recolección de los datos se procesó de manera manual sin la utilización de algún software especializado. Para mantener el anonimato de los participantes se les asignó la nomenclatura de P1 hasta llegar a P10, en el grupo focal asistió todo el personal de la escuela, en el transcurso de la sesión 2 docentes por calamidad doméstica tuvieron que ausentarse.

**Tabla 7.** Categorías y subcategorías del clima organizacional

<b>1. Liderazgo</b>	
1.1	Influencia
1.2	Interacción
1.3	Orientación de resultados
<b>2. Compromiso</b>	
2.1	Adaptación al cambio
2.2	Reciprocidad
2.3	Sentido de pertinencia
<b>3. Efectividad grupal</b>	
3.1	Saber convivir
3.2	Relaciones interpersonales
3.3	Trabajo en equipo

**Elaborado:** Gema Cedeño

**Fuente:** Investigación directa

## **Fortalezas y Debilidades**

### **Puntos fuertes**

#### **Liderazgo:**

La asignación de tareas se la desarrolla con la finalidad de un aporte positivo del docente en la institución, para que esta crezca en el ámbito tanto social como educativo, esta designación se la desarrolla mediante la junta general de docentes y autoridades, dando paso al acoplamiento de la mayoría, velando por el bienestar de los educandos.

P2.- En comisiones, cada omisión cumple su plan de trabajo, se le asigna su grado y cada docente tiene programando las cosas se logra por medio de la organización.

### **Compromiso:**

Debido a las influencias sociales y según el contexto en el que se encuentre el docente deberá enfrentarse diariamente a nuevas exigencias tanto en lo personal, familiar y laboral; es conocido que para las autoridades del sistema educativo los docentes no tienen familia, porque para los administrativos que se encuentran tras un escritorio, es fácil exigir desde el punto de ellos fomentar políticas, acuerdos y un sin número de ordenanzas “en beneficio de las familias, niñez y adolescencia ecuatoriana” que educan los maestros y ¿acaso estos educadores no tienen familia? Es la pregunta que se hacen todos los que pertenecen a este gremio, pero a pesar de esas injusticias, ellos dan lo mejor de sí, con la esperanza, de demostrar que las nuevas generaciones serán la mejor versión de cada profesor que los hayan instruidos, conscientes de que sus estudiantes no deben pagar los platos rotos.

P1: Para mí el mejor reconocimiento está recibirlo en la calle o en alguna esquina, donde alguien te saluda, ¿profesora cómo está? Que no te olviden, la emoción de que no te echen al olvido, veo a mis alumnos que son profesionales eso llena mi corazón y son los agradecimientos más importantes de la vida, que yo pueda recibir.

### **Efectividad grupal**

Los docentes son conscientes de que trabajar en equipo mejorará los resultados de cualquier tarea encomendada a ellos, llevando a la efectividad en cada proceso, que permitirá mejorar, fortalecer y compartir experiencias profesionales como personales, necesarias para formar íntegramente a sus estudiantes, a pesar que el docente es todólogo, solo no podrá solucionar todos los inconvenientes que tienen sus discípulos, pero con la ayuda de otros colegas será más fácil encontrar una posible solución.

P3: El equipo de trabajo, te lleva a la efectividad.

## **Puntos débiles**

### **Liderazgo:**

La improvisación es el mal que se presenta en la institución, efectuándose gracias a la falta de seguimiento en las actividades designadas por la autoridad, que ejerce un liderazgo paternalista, creando incumplimiento en la parte logística escolar, el mismo que genera malestar en el momento de exigir.

P2: A medias hemos planificado y a medias hemos hecho, es lo que nos falta

### **Compromiso:**

La queja de los participantes radica en que no se los capacita como debe de ser, cuando el Mineduc los capacitan utilizan instituciones emblemáticas que no viven la realidad propia de la institución, causando frustración y muchas veces confusión, los causantes de hacer que recurran a la improvisación y los conocimientos empíricos adquiridos en su experiencia docente, adicional la exigencia de papeleos para evidenciar las tareas docentes que en muchos casos son maquilladas y solo son para cumplir.

P4: .-Sobre planificación siempre y cuando sean prácticas, ya que si nos preguntan ¿porqué, no, nos gusta las planificaciones? La respuesta es, porque, no existe un capacitador que sepa y sea motivador; creo yo, que asistiríamos todos, pero si en realidad fuésemos a aprender, porque por mucho que quisiéramos, si la persona no sabe, es por gusto, si eso es aburrido hasta me duermo, no habido en todo el tiempo que he sido docente una buena capacitación, para poder poner en práctica los nuevos conocimientos.

### **Efectividad grupal**

Es muy desgastante para un docente tener que lidiar con los padres de familia, debido a que se encuentra de todo un poco, los colaboradores, sobreprotectores, despreocupados, en fin en forma general los docentes coincidieron que los problemas que viven a diario se debe a reclamos sin fundamentos de los padres que no realizan el proceso adecuado por un lado y por el otro que no se acercan a la

institución y prefieren distorsionar la verdad de los hechos, causando un mal tanto al compañero que no puede defenderse correctamente, como al resto de colegas que en algunos casos dividen su apoyo.

P7: Los padres complican mi trabajo con “me dijo esto, me dijo aquello” hay que reconocer que existen padres colaboradores, pero son como unos 12 los buenos de 30, los restantes son malos por los benditos grupos que existen.

Al finalizar con el grupo focal se preguntó que se debía mejorar en la institución para que el clima organizacional sea optimo, y es aquí donde recién comenzaron a relucir lo que en verdad aqueja a la institución como es la falta de dialogo efectivo, aprovecharon a pedirse disculpas por alguna fallas cometidas sin querer, enterarse de que se excluye sin darse cuenta y que si no se solucionan estas fallas causarán malestares muy grandes,

### **Análisis de la entrevista**

Para determinar los procesos de comunicación existentes en la escuela, se optó en realizar para la variable de objeto, una entrevista semi-estructurada a 4 docentes, representantes de cada nivel que oferta la institución (inicial-preparatoria, EGB elemental y EGB media) y al docente de inglés.

Se recurrió a la entrevista desde una perspectiva cualitativa posibilita a través de la comunicación interpersonal y la interlocución entre el investigador y entrevistado responder a los intereses de la investigación, puesto que es “un intercambio verbal que nos ayuda a reunir los datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico” (Galindo, 1999). Se procede a la presentación individual de cada miembro.

**Tabla 8.** Características de los participantes de la entrevista

PARTICIPANTE	EDAD	ESPECIALIZACIÓN	ELEGIBLE
<b>P1</b>	44	Parvularia	Inicial-1ro de EGB
<b>P2</b>	34	Educación General Básica	EGB 2do-7mo
<b>P3</b>	28	Idiomas	Inglés EGB
<b>P4</b>	44	Primaria	EGB 1ro-10mo

**Elaborado:** Gema Cedeño

**Fuente:** Investigación directa

**Tabla 9.** Categorías y subcategorías de la comunicación

<b>1. Proceso de comunicación</b>
1.1 Aspectos de la comunicación
1.2 Momentos de la comunicación
<b>2. Tipos de comunicación</b>
2.1 Comunicación por la dirección
2.2 Comunicación según el medio empleado
<b>3. Comunicación en la organización</b>
3.1 Canales de la comunicación
<b>4. Barreras de comunicación</b>
4.1 Distorsión semántica
4.2 Distorsión serial
4.3 Sobrecarga de información

**Elaborado:** Gema Cedeño

**Fuente:** Investigación directa

## **Fortalezas y Debilidades**

### **Puntos fuertes**

#### **Proceso de comunicación:**

La comunicación es eficiente cuando el receptor capta la información emitida por el receptor. El tipo de comunicación que se utiliza de forma genérica dentro del establecimiento educativo suele ser la oral, debido a que tiene una mayor acogida por parte de todas las generaciones, siendo la información generada, de esta, debe

ser clara y concisa.

P3: Asertivo y formal ya que se consideran factores básicos como el respeto para interactuar "y también tiempo para hablar tonteras" con el cuerpo docente, se tenía que decir y se dijo jajajaja. Después de esa pequeña bromita que es muy real considero que el pragmático ya que es básicamente el uso de palabras básicas no tan estructuradas ya que el mismo contexto nos lo permite debido a que como somos docentes todos hablamos el mismo idioma o tenemos la misma intención sin tomar en cuenta el área o función que se desempeña.

### **Tipos de comunicación:**

La comunicación posibilita la transmisión e interacción de compartir las diferentes ideas que enriquecen el conocimiento de la comunidad educativa, la interacción existente entre autoridad-docente es ordenada, respetuosa y concisa teniendo como objetivo principal una comunicación veraz y objetiva de carácter institucional, sea esta oral y/o escrita.

P4: bueno en cuestión de autoridad de nuestra escuela, la comunicación es sumamente clara, objetiva y precisa. E... no tenemos una directora autoritaria, aunque si a veces lo sea, pero después ella se hace bien dócil, entonces la comunicación de ella hacia nosotros es una comunicación veraz y objetiva.

### **Comunicación en la organización:**

La comunicación electrónica de mensajería instantánea debe manejarse principalmente con información de crecimiento institucional.

P1: Eh... simbólica, la comunicación escrita, comunicación tecnológica por medio del WhatsApp y a señas porque hay unas que de lejos están que me hacen señas.

### **Barreras de comunicación:**

La comunicación oral es la principal fuente de transmitir información dentro del establecimiento educativo por lo que los principales emisores son los docentes los



cuales deben transmitir esta con seriedad y profesionalismo.

P3: Lo primero es utilizar la empatía para poder tener una buena respuesta de la persona a quien me estoy refiriendo ya sea vía oral o escrita.

### **Puntos débiles**

#### **Proceso de comunicación:**

Las opiniones, ideas y decisiones de cada uno de los miembros de la comunidad educativa debe ser respetada por parte de las autoridades debido a estas pueden generar un aporte positivo para el desarrollo del establecimiento educativo, obteniendo así una educación de élite.

P1: Mmmmm, no, no son muchas tomadas en cuenta, así e... yo tenga la razón, o bueno así yo me siento, de que no son... como que no les dan mucha importancia, e... pueda que yo diga una cosa y... en el momento a otra le parezca bien no, entonces la cambia, y dice si, y ahí como que le ponen más importancia, cuando la otra persona lo dice, no sé, si yo no tengo esa facilidad para comunicarme y no sé cómo expresarme para que ellos me sepan entender lo que yo quiero exponer.

#### **Tipos de comunicación:**

La comunicación oral eficaz y fluida entre el personal de la institución debe ser una prioridad por parte de todos los docentes y autoridades debido a que esta ayuda a conocer la debilidades y fortaleza sobre un problema o solución que enmarque a la institución.

P2: No, no en todos los casos, si hay compañeros que en si en verdad te puedes comunicar te puedes e... llegar a entender, pero hay ciertos compañeros en que simplemente... no, no puedes comunicarte con ellos de una manera como dice eficaz y fluida porque e... de pronto están cerrados a ese dialogo y simplemente creen en su verdad, no saben muchas veces escuchar, a veces no saben respetar la opinión de los demás.

#### **Comunicación en la organización:**

Los canales de comunicación utilizados tanto digitales como orales y escritos deben ser objetivo y concisa puesto que esta debe llegar al receptor con la totalidad de la información que sale del emisor y ser guarda entre pares y no divulgada hacia el ámbito de no apego.

P3: Vía escrita, ya que los compañeros suelen enviar recordatorios constantemente mediante Vía WhatsApp, y en ocasiones si ya que de tantas ocupaciones y cosas en las que hay que pensar no cae mal que alguien te recuerde algo.

### **Barreras de comunicación:**

Algunos de los problemas educativos que se desarrollan dentro y fuera del mismo, se basan en la distorsión semántica, pero deben ser solucionados con profesionalismo y ética por parte de los implicados llegando así a un camino de respuestas y compromisos, en algunos casos la sobrecarga de información por dejar todo a última hora, causa mucho malestar entre pares.

P2: mmmm, en lo que... te puedo entender, o sea, problemas en lo que ya, dejando la parte del salón de clases puede ser cuando organizamos una actividad y por el mismo problema de que no hemos tenido una buena comunicación, porque hemos dejado todo para última hora e... muchas veces las cosas resultan como son, muchas veces hay un desorden o algo que no queda bien, entonces es eso.

## **CAPÍTULO III**

### **PRODUCTO / RESULTADO**

Con la mitad de la energía necesaria para expresar una queja, se empieza a construir una solución (Rafael Vidac)

#### **Propuesta de solución al problema**

##### **Nombre de la Propuesta**

Estrategia comunicacional para mejorar el clima institucional.

##### **Definición del tipo de producto**

El tipo de producto que se ha decidido trabajar es una propuesta que permite desarrollar una estrategia comunicacional, herramienta que sirve para fomentar el proceso de la comunicación asertiva que permita la organización de las diferentes actividades del personal docente de la Escuela de Educación Básica “Hermógenes Barcia” de la ciudad de Portoviejo fomentando un clima de armonía con los actores.

Se pretende desarrollar la propuesta de comunicación mediante la aplicación de talleres prácticos, que coadyuvaran a desarrollar competencias comunicativas. El financiamiento del proyecto será con el presupuesto del investigador y apoyado mediante la autogestión entre institución de educación superior.

##### **Objetivos**

##### **Objetivo General:**

- Propiciar herramientas comunicativas para el mejoramiento del clima

institucional en la Escuela Hermógenes Barcia de la ciudad de Portoviejo.

### **Objetivos Específicos:**

- Sensibilizar al personal docente sobre la importancia de la comunicación en la integración de los miembros de la institución
- Capacitar al personal docente en talleres vivenciales de documentación y política comunicacional que maneja la institución para el buen funcionamiento de la misma.
- Aplicar correctamente los procesos comunicativos que ayudaran el mejoramiento del clima institucional.

### **Premisas para su implementación**

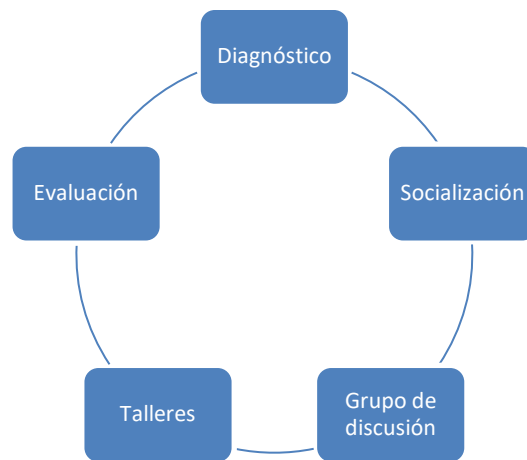
Para la implementación de la propuesta, es necesario la distribución equitativa del trabajo entre los involucrados considerando los perfiles de cada uno. Los docentes encargados del proceso tendrán conocimientos bastos de la teoría del clima organizacional y de la comunicación organizacional para poder ser implementado de una manera práctica.

### **Resultados por fases del ciclo del proyecto**

- Sensibilización.- Acogida y compromiso en la ejecución del plan de intervención comunicacional para el mejoramiento del clima institucional
- Metodología.- Sistematizar conceptualmente los criterios del clima organizacional y la teoría de la comunicación
- Implementación.- Bienestar docente en la comunicación de pares y mejoramiento del clima organizacional

La estrategia de comunicación elaborada contiene los aspectos metodológicos necesarios para su instrumentación en la práctica profesional. Estos siguen coherentemente, aunque no significa que de manera lineal, las etapas y

componentes que le dan vida y funcionamiento. Los componentes de la misma y su relación se muestran en el siguiente gráfico:



**Gráfico 5.-** Proceso de la estrategia

### **Elementos que conforman la propuesta**

El buen funcionamiento de una organización educativa se basa en los procesos comunicativos, los sujetos implicados en este estudio, son consciente de aquello, se corrobora al efectuar el análisis situacional en la que se encuentra el plantel, supieron manifestar que se requiere “mayor comunicación con todos los involucrados” para que exista una mejor “efectividad en la transmisión de informaciones”, y se erradique la “pasividad” comodidad, desinterés en el momento de implicarse en la toma de decisiones, ya que solamente se le informo a unos cuantos de las acciones a realizar, dejando a un lado al resto de compañeros. La mejora de la comunicación en la escuela únicamente es posible a partir de una estrategia de transparencia informativa que facilite la participación y la implicación de los educadores en un clima de confianza.

Entre las causas principales que originan este problema se han determinado las siguientes.

### **Causas**

- Escasa comunicación con el cuerpo docente
- Desinterés en realizar las actividades de la institución.

- Carencia de competencias comunicacionales

### **Efectos**

- Deficiente desarrollo de actividades
- Malas relaciones sociales
- No se alcanza el estándar de calidad

### **Plan de comunicación**

La estructura de la estrategia comprende un plan para su implementación se trabajará en un sistema de talleres el que se muestra a continuación.

### **Diagnóstico**

Con el proyecto se pretende realizar un análisis situacional del abordaje comunicativo que existe entre maestros, para luego despertar en los docentes el interés por capacitarse e interactuar de mejor manera con sus compañeros de trabajo, convirtiéndose en una herramienta útil para estos, al emplear las habilidades comunicativas adquiridas, forjaran una comunicación asertiva y fructífera con el resto de actores educativos generando un cambio positivo.

**Tabla 10.- FODA**

<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal docente en ciencias de la educación</li> <li>• Apoyo de la autoridad de la escuela</li> </ul>
<b>O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres para mejorar el clima organizacional</li> <li>• Estudios previos sobre la importancia de la comunicación asertiva</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga administrativa de los docentes</li> <li>• Ambiente laboral inadecuado</li> </ul>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reubicación de docentes contratados</li> <li>• Escaso compromiso de autoridades distritales</li> </ul>

**Elaborado:** Gema Cedeño

**Fuente:** Investigación directa

### **Objetivos**

- Organizar las actividades de la estrategia comunicacional para mejorar el clima institucional en la escuela Hermógenes Barcia de la ciudad de Portoviejo.

- Mejorar los canales de comunicación existentes.
- Fomentar actividades de desarrollo personal y profesional.

## **Público**

El plan está dirigido al personal adscrito de la Escuela Hermógenes Barcia, principalmente los docentes y posterior el resto de los actores educativos desde estudiantes hasta los entes reguladores internos y externos. La forma de comunicación sería con medios digitales como mensajería instantánea WhatsApp y correo electrónico.

## **Socialización-Mensaje**

Se socializará los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, lo que permitirá la sensibilización del grupo de docente. Despertando en los participante el interés por capacitarse e interactuar de mejor manera con sus compañeros de trabajo, convirtiéndose en una herramienta útil para estos, al emplear las habilidades comunicativas adquiridas, forjaran una comunicación asertiva y fructífera con el resto de participes educativos generando un cambio positivo.

## **Medios-Grupo de discusión**

Mediante la técnica de lluvia de ideas se conocerá los problemas que aqueja individualmente a los involucrados y en conjunto se darán las posibles soluciones, planificando de estrategias dirigidas a fortalecer el proceso de comunicación de los profesores y el clima institucional, permitiendo estimular las actividades de interrelación diaria, trabajo en equipo, talleres de sensibilización y reflexión. El propósito de la propuesta radica en desarrollar competencias comunicacionales necesarias para mejorar la convivencia, la que permitirá trabajar mancomunadamente por el bien de la institución, generando un clima de confianza con toda la comunidad educativa, las actividades que se programan conllevaran a que el personal adscrito a la escuela se motiven a participar más activamente en el quehacer del plantel, aportando soluciones y el nivel de compromiso sea bastante elevado. Adicional al optimizar estas competencias los docentes incrementaran el

nivel de comprensión y desarrollo de habilidades con destrezas comunicacionales que brindara un incremento en la calidad educativa en beneficio de los actores.

## **Talleres**

La propuesta se convierte en una herramienta esencial para que todos los docentes comprendan la importancia de mantener una comunicación efectiva en la institución objeto de estudio, esto se logrará mediante los talleres teóricos-prácticos que a continuación se detallan:

**Taller I. Sensibilización**, el cual está orientado en primer lugar a motivar e integrar a todo el personal docente, con los actos del habla para que los participantes centren su atención en el tema de la comunicación.

**Taller II. Convivencia Armónica**, está orientado a ofrecer estrategias efectivas que permitan la integración de todos los docentes junto con los directivos de manera que coadyuve al logro de metas y objetivos en pro de la institución.

**Taller III. Comunicación efectiva**, la finalidad de capacitar al personal en relación al proceso de comunicación, tipos, propósitos y barreras, así como también, conocer sobre el proceso de retroalimentación como aspecto clave para confirmar el éxito de la comunicación humana.

**Taller IV. Participación Activa**, con el fin de dar a conocer los canales de comunicación estrategia para mejorar la comunicación entre directivos y docentes.



**Tabla 11.** Presupuesto

<b>FASE</b>	<b>Plazo</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>Sensibilización</b>	Permanente	\$ 30,00	Acogida y compromiso por parte de la comunidad educativa para el mejoramiento del clima institucional.
<b>Metodología</b>	Mensual	\$ 50,00	Sistematizar conceptualmente los criterios del clima organizacional y la teoría de la comunicación
<b>Implementación</b>	Anual	\$ 100,00	Bienestar docente en la comunicación de pares y mejoramiento del clima organizacional
<b>TOTAL</b>		\$ 180,00	

**Elaborado:** Gema Cedeño

**Fuente:** Investigación directa

### **Evaluación**

La evaluación de la propuesta se medirá con el éxito del mismo, al lograr incorporar a todo el personal docente en las actividades planificadas y se formen equipos de trabajo para resolver los problemas que afectan la institución mediante la efectiva comunicación y principalmente mejorar el clima organizacional. Dado su rol protagónico tan relevante en las gestiones que se plantean, deben interactuar efectiva y eficazmente en la planificación, ejecución, control y seguimiento de las actividades; la organización y formación para la participación del personal es una acción necesaria que exige la incorporación de todos sus integrantes a formar parte activa en la función de la gestión educativa, capaz de asumir responsablemente las demandas que ameritan ser ejecutadas con prontitud.

**Tabla 12.** Taller I: Sensibilización

<b>TALLER DE SENSIBILIZACIÓN</b>				
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Sensibilizar al personal docente en reconocer los actos del habla para optimizar el proceso de comunicación en la institución.				
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN</b>
<p>Propiciar un clima de confianza oportuno para desarrollar las actividades.</p> <p>Fomentar entre los miembros de la institución la importancia de los actos del habla, para el mejoramiento del clima institucional.</p>	<p>Sensibilización de los participantes.</p> <p>Presentación del propósito de la propuesta</p> <p>Actos del habla</p> <p>Principios básicos de una organización inteligente.</p> <p>Motivación para logro de objetivos.</p>	<p>Presentación del Facilitador.</p> <p>Bienvenida a los participantes.</p> <p>Presentación de la Propuesta por parte del facilitador.</p> <p>Presentación de los participantes.</p> <p>Técnica de apertura.</p> <p>Dinámica de grupos de opinión.</p> <p>Mensajes de motivación.</p> <p>Discusión y análisis del tema, en pequeños grupos de participantes.</p>	<p>Material fotocopiado</p> <p>Hojas</p> <p>Marcadores</p> <p>Laminas</p> <p>Afiches</p> <p>Video</p>	<p>Asistencia y participación grupal e individual.</p> <p>Encuesta de satisfacción</p> <p>Análisis e interpretación</p>

**Elaborado:** Gema Cedeño

**Fuente:** Investigación directa

**Tabla 13.** Taller II: Convivencia Armónica

<b>TALLER DE CONVIVENCIA ARMÓNICA</b>				
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Promover actividades integradoras entre el personal docente y directivo mediante talleres de inducción y crecimiento personal para mejorar la interrelaciones laborales				
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN</b>
Difundir la importancia del proceso de integración	Integración: Importancia de la integración en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida a los participantes.</li> <li>• Integración del grupo a través de lectura.</li> <li>• Diagnóstico de expectativas.</li> </ul>	Marcadores. Video Hojas blancas. Bolígrafos. Trípticos.	Asistencia y participación grupal e individual.
Considerar la integración como base para el crecimiento personal.	Relaciones de trabajo: Participación, flexibilidad, relaciones de calidad, trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura reflexiva sobre las relaciones de trabajo (Asamblea en la Carpintería).</li> <li>• Discusión de la lectura</li> <li>• Sistematización por parte del facilitador.</li> <li>• Ejercicio de relajación.</li> <li>• Realización de un proyecto de vida. Pasos para su elaboración</li> </ul>	Temas musicales. Reproductor. Video Hojas blancas. Material impreso.	Encuesta de satisfacción  Conclusión de los participantes: Calidad y creatividad de las participaciones. Proyecto de vida.

**Elaborado:** Gema Cedeño  
**Fuente:** Investigación directa

**Tabla 14.** Taller III: Comunicación Efectiva

<b>TALLER DE COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>				
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Implementar un proceso de comunicación efectiva, en la institución a fin de mejorar las relaciones interpersonales a todos los niveles de la organización				
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN</b>
<p>Aplicar estrategias que favorezcan la comunicación entre los docentes, para fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la institución.</p> <p>Propiciar mecanismos de comunicación entre directivos y docentes en todas las direcciones.</p>	<p>La comunicación</p> <p>Proceso de la comunicación</p> <p>Tipos de comunicación</p> <p>Barreras de la comunicación.</p> <p>La comunicación eficaz en las organizaciones.</p> <p>Importancia de la comunicación en las organizaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del Facilitador.</li> <li>• Bienvenida a los participantes.</li> <li>• Presentación de los participantes.</li> <li>• Técnica de apertura.</li> <li>• Exposición por parte del facilitador.</li> <li>• Análisis y razonamiento de los docentes en cuanto al proceso de comunicación</li> <li>• Dinámica de grupos de opinión.</li> <li>• Mensajes de motivación.</li> <li>• Discusión y análisis del tema, en pequeños grupos de participantes</li> </ul>	<p>Material fotocopiado</p> <p>Hojas</p> <p>Marcadores</p> <p>Laminas</p> <p>Afiches</p> <p>Video</p> <p>Material de apoyo</p> <p>Lápices</p> <p>Bolígrafos</p>	<p>Asistencia y participación grupal e individual.</p> <p>Encuesta de satisfacción</p> <p>Elaboración de conclusiones y recomendaciones.</p>

**Elaborado:** Gema Cedeño

**Fuente:** Investigación directa

**Tabla 15.** Taller IV: Participación Activa

<b>TALLER DE PARTICIPACIÓN ACTIVA</b>				
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Propiciar una efectiva comunicación entre el personal adscrito al plantel utilizando los lineamientos de la gestión documental para el mejoramiento para el fortalecimiento de la comunicación y el desempeño laboral.				
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN</b>
Presentar los lineamientos para la gestión documental para el fortalecimiento de la comunicación y el desempeño laboral.	<p>Documentación institucional</p> <p>Canales de comunicación a utilizar en la institución para la mejora de la información.</p> <p>Conformación de equipos de trabajo.</p>	<p>Presentación del tema.</p> <p>Orientación para la presentación de documentación pedagógica y administrativa a su cargo en los tiempos.</p> <p>Uso de canales de comunicación whatsapp, correo institucional, tableros de anuncios, documentación informativa.</p> <p>Dinámica para la conformación de equipos para el trabajo anual por comisiones y PEI.</p>	<p>Video</p> <p>Material impreso.</p>	<p>Asistencia y participación</p> <p>Aportes de ideas por parte de los participantes</p> <p>Encuesta de satisfacción</p>

**Elaborado:** Gema Cedeño  
**Fuente:** Investigación directa

**Tabla 16.** Indicadores

TALLERES	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Sensibilización	Sensibilizar al personal docente en reconocer los actos del habla para optimizar el proceso de comunicación en la institución.	Al inicio y final del año escolar, el 100% del personal será sensibilizado y capacitado en los actos del habla para optimizar el proceso de comunicación en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de compromiso y conformación de los equipos de trabajo</li> <li>• Cronograma de trabajo para cada equipo</li> <li>• Registro de asistencia</li> <li>• Evidencias fotográficas</li> </ul>
Convivencia armónica	Promover actividades integradoras entre el personal docente y directivo mediante talleres de inducción y crecimiento personal para mejorar la interrelaciones laborables	Durante todo el año lectivo, el 90% de los docentes participarán activamente en la ejecución de las actividades integradoras para mejorar las interrelaciones laborables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de asistencia</li> <li>• Evidencias fotográficas</li> <li>• Informes de cumplimiento de actividades</li> <li>• POA de las comisiones</li> </ul>
Comunicación efectiva	Implementar un proceso de comunicación efectiva, en la institución a fin de mejorar las relaciones interpersonales a todos los niveles de la organización	En el período lectivo 2020-2021 se implementará el proceso de comunicación efectiva en los diferentes niveles de la institución el 70% de los participantes interiorizan el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de seguimiento</li> <li>• Rubrica</li> <li>• Evidencias fotográficas</li> </ul>
Participación activa	Propiciar una efectiva comunicación entre el personal adscrito al plantel utilizando herramientas estratégicas para el mejoramiento del clima organizacional en la institución	Durante todo el año lectivo, el 90% de los profesores colaboran en mejoramiento del clima institucional utilizando una adecuada gestión documental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de seguimiento</li> <li>• Rubrica</li> <li>• Evidencias fotográficas</li> </ul>

**Elaborado:** Gema Cedeño

**Fuente:** Investigación directa

Nota: El proceso es cíclico y repetitivo cada año escolar se ejecutará con los debidos ajustes y sugerencias de la evaluación.

**Tabla 17.** Cronograma de talleres

Nº	TALLERES	NÚMERO DE SESIONES	SEMANAS				DURACIÓN
			1	2	3	4	
1	Sensibilización	2				X	4 horas
			X				
2	Convivencia armónica	2	X			X	8 horas
3	Comunicación efectiva	4	X	X	X	X	2 horas
4	Participación activa	4	X	X	X	X	2 horas

**Elaborado:** Gema Cedeño

**Fuente:** Investigación directa

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- Se diseñó una estrategia comunicacional que consta de cuatro talleres secuenciales que van desde la sensibilización, motivación hasta la organización de canales de comunicación y participación activa de los docentes.
- El clima organizacional detectado en la etapa de diagnóstico afecta al sistema de comunicacional bidireccional.
- Las estrategias comunicacionales propuestas responden a las necesidades detectadas en la fase de diagnóstico y análisis, frente a bases teóricas existentes.
- Se generó niveles de profundidad en la propuesta de manera que puedan cubrir la necesidad de comunicación y mejoramiento del clima organizacional en la Escuela Hermógenes Barcia.
- Se validó el proceso de fortalecimiento de la comunicación por parte de la autoridad del plantel, que desde su visión consideró que es un aporte significativo para la realidad de la institución, manifestando que formará parte del PEI Institucional.
- Como resultado de la investigación, se puede concluir que en el transcurso de la investigación se generaron reflexiones en torno a mejorar las prácticas de comunicación dentro del ambiente educativo, para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales entre docentes; la organización y planificación de los diferentes talleres secuencian una serie de actividades que fueron diseñadas con las observaciones y opiniones de los docentes durante la aplicación de encuestas y grupos focales respondiendo así a las necesidades e intereses del cuerpo docente.



## RECOMENDACIONES

- La autoridad debe procurar un acercamiento entre docentes, utilizando como herramienta, la estrategia de mejora del clima institucional propuesta.
- Los talleres deben desarrollarse de una manera participativa, tratando de afianzar la comunicación entre los participantes con una paliación integral de las estrategias a aplicar en la mejora de la comunicación institucional, promulgando el trabajo en equipo, lo cual generará respeto y relaciones adecuadas entre compañeros, para que una mayor integración entre el personal directivo y el personal docente, contribuyendo en una mayor participación en todas las actividades generadas por la institución; logrando también más apoyo, compromiso y responsabilidad de cada uno de los miembros.
- La ejecución de los talleres se deberá aplicar semestralmente para una mejor relación entre pares que conllevaría a un mejor desempeño de las funciones pedagógicas y administrativas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Netbiblo.
- Aguirre Ramírez I. S. (2013). Teoría de relaciones humanas. Contaduría pública de la Universidad del Sur. México.
- Alvitres, V. (2000). Método científico. Planificación de la investigación. Editorial Ciencia. Perú.
- Amorim, J. d., & Ghedin, L. M. (2017). La competencia comunicativa con fines profesionales desarrollada mediante tareas. *Comunicación*, 26(2), 63-77.
- Ángulo, A. (2007). Desempeño laboral y calidad de servicio de las universidades públicas del Municipio Maracaibo del Estado Zulia. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín.
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta. Fideas G. Arias Odón.
- Bermúdez, L., & González, L. (2011). La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones. Dianelt.
- Bernal, I., Farías, G.M., Pedraza, N. A. y Lavín, J. (2015) El clima organizacional en instituciones académicas: un estudio exploratorio. *VinculATégica EFAN*, 1(1), 1699-1721.
- Calcina, C. Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño} {- laboral de los docentes de la facultad de ciencias sociales de la universidad nacional del altiplano y facultad de ciencias de la educación universidad andina Néstor. 22-29.
- Calcina Calcina, Yolanda. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú

2012. *Comuni@cción*, 5(1), 22-29.

Cardona, D. R. E., & Zambrano, R. C. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios gerenciales*, 30(131), 184-189.

Carmona, Y. (2014) Propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las escuelas básicas. (Tesis de Maestría) Universidad de Carabobo.

Camacho, L. G. (2017). Diseño de estrategia de comunicación para el posicionamiento de la empresa sirecom s.a.s. en la ciudad de Cartagena. Cartagena de Indias, Colombia.

Contreras Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*. Redalyc, 152-181.

Cejas, A. (2009) *Gestión educativa*. Scielo. Bolivia

De Godoy, O. (2000). Entrevista: una práctica discursiva. En Spink, M. (org.), *Prácticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez Editora. Freire, P. (1998). *¿Extensión o Comunicación? La concientización en el medio rural*. Madrid: Siglo XXI.

Gaibor, M. L. (2013) Análisis e implementación de estrategias para mejorar el clima laboral de la Unidad Educativa FAE N°3 Taura. (Tesis de Grado) Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador.

Galindo, J. (1999). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Madrid: Prentice-Hall

García, M. (2017) Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes. *Gestión y Gerencia*, 11(1), 50-74.

- D'Alessio, F. (2010). Liderazgo y atributos gerenciales. México: Pearson Educación
- Daniels, A. C. (1993). Gerencia del desempeño. McGraw-Hill Interamericana.
- Díaz, G., Loaiza, N., & Zambrano, L. (2009). Plan de comunicación estratégico para impulsar, fortalecer y respaldar el Plan de Bienestar social de la Secretaría de educación de Bogotá y su difusión exitosa. Para optar al título de Comunicador (a) Social, énfasis: organizacional en la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá-Colombia. Editor, J. C. (1990). Emociones y Lenguaje en educación y política.
- Getz & Lee, G. (2011). Why your strategy isn't working. Business Strategy Series.
- Heredia Gálvez, S. A. (2018). El clima organizacional en tiempos de evaluación del desempeño: efectos psicológicos en empleados universitarios ecuatorianos (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).
- Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, O.; Harris, A. y Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. Nottingham: National College for School Leadership /University of Nottingham.
- Martín, F. S. (1971). Sobre el concepto de comunicación humana y su papel social. Revista española de la opinión pública, 71.
- Martín, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. Educar, (27), 103-117.
- Martínez, M. P. (2017). Técnicas de comunicación en restauración 2.ª edición 2017. Ediciones Paraninfo, SA.
- Medrano, S. (2012). La comunicación interna en las organizaciones. Contribuciones a la Economía, (2012-03).
- Mella Valenzuela, O. (2000). Grupos focales (focus groups): Técnica de

investigación cualitativa.

- Moret, J., & Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. *Temas de Comunicación*, (22), 7-22
- Morgan, D. L. (1997). Focus groups as qualitative research (2.a ed.). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.
- Olalla, Julio (2017). Actos del habla. Paper de estudio. ACP El arte del coaching profesional. Newfield.
- Palomo, M. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. España: Editorial ESIC.
- Pérez Vázquez, Y. (2017). La competencia comunicativa del docente en el ámbito escolar. *Transformación*, 13(3), 394-405.
- Quintero, N. G. y Rentería, L.F. (2009) Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el Colegio Rafael Uribe Uribe de ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana. (Tesis de Maestría) Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Reyzábal, M. (2012). Las competencias comunicativas y lingüísticas, clave para la calidad educativa. REICE, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 63-77.
- Rodríguez, J. M. (2011). Métodos de investigación cualitativa *qualitative research methods*. Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo Bogotá–Colombia. SILOGISMO, 8.
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39, 385-393.
- SENPLADES, S. N. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida.

- Saballs, J. T. (1999). Teixidó, J. (1999). La comunicación en los centros educativos. Girona, España: Prensa de la Universidad de Girona.
- Sandoval, M. D. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
- Torres, C. A. B. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson educación.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind of society: The development of higher psychological processes*. Harvard University press
- Zúñiga Murillo, E. (2010). La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias: Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa. *Revista Educación*, 34 (1), 73-81.

## ANEXOS

### ANEXO N°1



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA MAESTRÍA EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO AMBATO-ECUADOR

### CARTA DE CONSENTIMIENTO

**PROYECTO:** Estrategia comunicacional para mejorar el clima institucional de la Escuela Hermógenes Barcia de la Ciudad de Portoviejo

Yo, \_\_\_\_\_ con cédula de ciudadanía N° \_\_\_\_\_ Declaro, por medio de este término, que estoy de acuerdo en ser entrevistado(a) en el campo de investigación para el proyecto titulado "Estrategia comunicacional para mejorar el clima institucional de la Escuela Hermógenes Barcia de la Ciudad de Portoviejo" por la Lcda. Gema Cedeño Cedeño estudiante del programa de maestría en Innovación y Liderazgo Educativo de la Universidad Tecnológica Indoamerica de Ambato, con quien me puedo comunicar mediante el correo [gemaj.cedeno@educacion.gob.ec](mailto:gemaj.cedeno@educacion.gob.ec)

Declaro que acepto participar por mi propia voluntad, sin recibir ningún incentivo financiero y con el único propósito de contribuir al éxito de la investigación maestrante. He sido informado que el objetivo de esta investigación es "Diagnosticar la situación actual del clima organizacional de la Escuela Hermógenes Barcia de la ciudad de Portoviejo".

También me he informado que la información obtenida en esta investigación será confidencial y que se garantiza el secreto sobre mi participación. La información proporcionada se utilizará para las presentaciones en congresos, publicaciones en revistas científicas, tesis y disertaciones.

Mi colaboración se realizará de forma anónima, a través del grupo focal a completar desde la firma de esta carta. El acceso y análisis de los datos se recopilarán sólo por la investigadora. Ella me ha entregado una copia firmada de esta carta y ha informado que puedo rechazar o retirar mi consentimiento en participar en cualquier etapa de la entrevista, sin sanción alguna.

Portoviejo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2019

Firma de la participante  
C.I: \_\_\_\_\_

Firma de la investigadora  
C.I: 131241434-3

## ANEXO N°2



# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA

## MAESTRÍA EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

AMBATO-ECUADOR

### CESIÓN DE DERECHOS DE IMAGEN

**PROYECTO:** Estrategia comunicacional para mejorar el clima institucional de la Escuela Hermógenes Barcia de la Ciudad de Portoviejo

Yo, \_\_\_\_\_ con cédula de ciudadanía N° \_\_\_\_\_ Declaro, por medio de este término, que estoy de acuerdo en que se utilice mi imagen en campo de investigación para el proyecto titulado "Estrategia comunicacional para mejorar el clima institucional de la Escuela Hermógenes Barcia de la Ciudad de Portoviejo" por la Lcda. Gema Cedeño Cedeño estudiante del programa de maestría en Innovación y Liderazgo Educativo de la Universidad Tecnológica Indoamerica en la ciudad de Ambato, con quien me puedo comunicar mediante el correo [gemaj.cedeno@educacion.gob.ec](mailto:gemaj.cedeno@educacion.gob.ec)

Declaro que acepto participar por mi propia voluntad en el grupo focal, sin recibir ningún incentivo financiero y con el único propósito de contribuir al éxito de la investigación doctoral. He sido informado que el objetivo de esta investigación es "Diagnosticar la situación actual del clima organizacional de la Escuela Hermógenes Barcia de la ciudad de Portoviejo".

También me he informado que las imágenes obtenidas en esta investigación se utilizarán para las presentaciones en congresos, publicaciones en revistas científicas, libros, tesis y disertaciones.

La investigadora me han entregado una copia firmada de esta carta de y me ha informado que puedo rechazar o retirar mi consentimiento en participar con la inclusión de mi imagen en los resultados y difusión de estos, sin sanción alguna.

Portoviejo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2019

Firma de la participante  
C.I: \_\_\_\_\_

Firma de la investigadora  
C.I: 131241434-3



## ANEXO N°3



# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA

## MAESTRÍA EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

AMBATO-ECUADOR

### GUÍA DE DISCUSIÓN DE GRUPO FOCAL

**PROYECTO:** Estrategia comunicacional para mejorar el clima institucional de la Escuela Hermógenes Barcia de la Ciudad de Portoviejo

**PARTICIPANTES:** 10 docentes

**H:** 1

**M:** 9

**DURACIÓN:** 90 minutos

**REGISTRO:**

Audiovisual de las

intervenciones

Buenos días.

Mi nombre es **Gema Cedeño** y estoy realizando un estudio sobre el clima organizacional en el ámbito escolar. La idea es poder conocer sus distintas opiniones para colaborar con el desarrollo de esta investigación de tipo cualitativa.

La conversación se centrará en tres temáticas centrales:

- a) Liderazgo: Influencia, Interacción y Orientación de resultados
- b) Compromiso: Adaptación al cambio, reciprocidad y sentido de pertinencia
- c) Efectividad grupal: Saber convivir, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

Siéntanse libres de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas; lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para este estudio.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación, el documento que les pase es el que me dan su consentimiento para la filmación correspondiente, lean y firmen si están de acuerdo. Les recuerdo que el uso de la grabación es sólo para los fines de análisis.

Por favor que hable una sola persona a la vez y levante la mano para indicar que desea intervenir. Si tiene alguna opinión diferente algún comentario es muy importante que lo haga saber, ¿alguna pregunta? Bueno, muchas gracias por su tiempo ¡Empecemos!

### Rompimiento de hielo

Vamos a empezar con una breve presentación de cada uno de ustedes detallando, su nombre y como les gusta que los llamen, edad, grado designado, experiencia docente, asignatura o materia que se desenvuelven mejor.

### **Preguntas apertura**

Quiero que me cuente un aspecto positivo y otro negativo que les impactaron en su primer año de labores en la escuela.

### **Preguntas de transición**

Para ustedes al hablar del clima organizacional ¿qué es lo primero que les viene a la mente? ¿Por qué? ¿Algo más?

¿Creen ustedes que en la institución existe un buen clima laboral?

¿Por qué creen ustedes que no se ha conseguido mantener ese clima ideal?

¿Qué es lo que más valoran en la escuela?

### **Preguntas específicas**

#### **LIDERAZGO**

3. ¿Cómo es la asignación de tareas y funciones en la institución?  
¿La asignación de funciones es clara y planificada?
4. ¿Cómo es el seguimiento a la organización y planificación de tareas?
5. ¿Usted puede tomar decisiones al desarrollar sus funciones como docente?
6. ¿Cuánto participa en las decisiones que se toman en la institución?

#### **COMPROMISO**

1. ¿Cuánto tiempo dedica para cumplir con sus obligaciones laborales, familiares y personales? ¿Qué hace cuando la autoridad solicita información relevante al trabajo en minutos próximos a la salida?
2. ¿Qué clases de reconocimientos laborales les gustaría recibir? ¿Los reciben en el trabajo? ¿Los creen necesario para desenvolverse mejor en sus labores educativas? ¿Qué se debería hacer, para que se obtengan esos reconocimientos?
3. ¿Para qué sirven las capacitaciones? ¿A qué clases de capacitaciones le gusta asistir? ¿Qué características deben contar para poder replicarlas en el salón de clases?

#### **EFFECTIVIDAD GRUPAL**

1. ¿Para qué creen ustedes que sirven los equipos de trabajo? ¿Cuál es la diferencia entre grupo y equipo de trabajo? ¿En la institución cómo se trabaja, en grupos o en equipos? ¿Por qué?
2. ¿Cómo es mi trabajo en el aula? ¿Cuáles son las razones que lo mejoran o complican?
3. ¿Cuál es el proceso de identificación y solución de conflictos laborales? ¿Se aplica en la institución?
4. ¿Ha sido usted objeto de algún tipo de discriminación en el último año por parte de sus colegas?

**Preguntas de cierre**

1. ¿De haber sabido el funcionamiento interno de la escuela, y tener la opción de elegir otra institución, lo hubiese solicitado?
2. ¿Qué aspectos cree que se deben mejorar en la institución para que el clima organizacional mejore?

**Agradecimiento por la participación**

## ANEXO N°4



# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA

MAESTRÍA EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

AMBATO-ECUADOR

## GUIÓN DE ENTREVISTAS

**PROYECTO:** Estrategia comunicacional para mejorar el clima institucional de la Escuela Hermógenes Barcia de la Ciudad de Portoviejo

**Dirigido a:** personal adscrito a la Escuela Hermógenes Barcia

**Tiempo aproximado de la entrevista:** 15 a 20 minutos

**Recursos:** la guía de entrevista, audio o video grabadora y/o cámara de fotos.

**Fecha de entrevista:**

### DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido:

Nivel de instrucción:

Institución:

Cargo que ocupa:

Tiempo de servicio en la IE:

### PREGUNTAS GUÍA

#### Preguntas de transición

¿Por qué creen que para algunas personas les es difícil hablar? Entonces ¿porque es tan fácil juzgar?

Para ustedes ¿qué es la comunicación asertiva? ¿Se ejerce en la institución?

¿Por qué?

#### Preguntas específicas

##### PROCESO DE COMUNICACIÓN

1. Para comunicarse con sus compañeros, ¿qué proceso de comunicación utiliza?
2. ¿Considera que sus ideas son tomadas en cuenta en las decisiones de la escuela? ¿Por qué?

##### TIPOS DE COMUNICACIÓN

4. ¿Cómo considera que es la comunicación de autoridad hacia los docentes?
5. ¿Cree ud que existe una comunicación eficaz y fluida entre el personal de la escuela?

#### COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

5. ¿A través de qué canales de comunicación recibe la información referente a sus funciones en la institución?
6. ¿Para ud cuál es la mejor forma para acordarse de alguna información importante?

#### BARRERAS DE COMUNICACIÓN

1. ¿Cuál es la forma que tiene para transmitir una información a su colega?
2. ¿Qué problemas se le presenta al realizar sus funciones laborales fuera del salón de clases?

## ANEXO N°5

### OFICIO DE VALIDACIÓN DE LA AUTORIDAD INSTITUCIONAL



Ministerio de  
Educación  
del Ecuador

ESCUELA DE EDUCACION BÁSICA FISCAL  
"HERMOGENES BARCIA"  
Código AMIE:13H00476



OF. MINEDUC-CZ4-13D01-C02\_09-HB-N° 001-2019

Portoviejo, 19 de marzo de 2019

Ingeniera  
Jacqueline Peñaherrera  
**DIRECTORA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLOGICA  
INDOAMERICA**  
Ciudad.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, de la suscrita quien se dirige a su autoridad para hacer llegar la validación del proyecto de investigación titulado: "Estrategia comunicacional para mejorar el clima institucional de la Escuela Hermógenes Barcia de la ciudad de Portoviejo", propuesta elaborada por la Lcda. Gema Jacqueline Cedeño Cedeño con C.I. 1312414343, docente del plantel, luego de haber revisado y analizado concluyo lo siguiente:

- Existe coherencia entre los objetivos planteados, las estrategias y los procedimientos propuestos para abordar los conflictos en la institución.
- En cuanto a la redacción, es clara, precisa y concreta, para que los docentes pongan en práctica en su labor profesional y así mejorar la convivencia educativa.

e-mail: [hermobarl@hotmail.com](mailto:hermobarl@hotmail.com) Teléfono: 052-632363  
Parroquia Francisco Pacheco / Circuito13D01C02\_09 / Ciudadela Fátima



Ministerio de  
Educación  
del Ecuador

ESCUELA DE EDUCACION BÁSICA FISCAL  
"HERMOGENES BARCIA"  
Código AMIE:13H00476



- La estructura y secuencia de los talleres vivenciales propuestos han sido diseñados adecuadamente de acuerdo a las necesidades de la institución.
- Considero que la propuesta es innovadora, y enmarca las dificultades que presenta en nuestro contexto educativo, por lo que es importante aplicarla en la Institución, bajo este criterio socializaré y dispondré su ejecución, posterior a esta se realizará evaluaciones periódicas para su efectividad en caso de ser necesario se realizarán reajustes,
- Finalmente concluyo que la propuesta es muy aceptable y válida para emplear en la institución, debido a que contribuirá de manera favorable, pudiendo obtener resultados positivos en el clima laboral y los procesos comunicativos del personal, será adjunta al PEI institucional.

Particular que remito para los fines consiguientes.

Atentamente:

*Norma Zambrano Acosta*  
Mg. Norma Zambrano Acosta  
C.I.: 1303771057  
**DIRECTORA**

