



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

SEDE  
ESMERALDAS

**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS**

ANÁLISIS DE LAS RELACIONES DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “LUIS VARGAS TORRES” COMO UNA COMUNIDAD PROFESIONAL DE APRENDIZAJE

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Docente

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Ciencias de la Educación

Autora

Lic. Isabel Cisneros Martínez

Asesor

Mgt. Manuel González Berruga

**Esmeraldas, Ecuador**

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

Trabajo de investigación aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el Reglamento de Postgrado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE) previo a la obtención del título de:

---

**DIRECTOR DE TESIS**

---

**LECTOR 1**

---

**LECTOR 2**

---

**COORDINADORA DE LA MAESTRÍA**

---

**SECRETARIO GENERAL PUCESE**

Esmeraldas - Ecuador, julio, 2022

## **Declaración de Autenticidad y Responsabilidad**

Yo, Igna Isabel Cisneros Martínez, portadora de la cédula de ciudadanía No. 0801412875, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Magister en diseño del currículo, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones, los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

---

IGNA ISABEL CISNEROS MARTINEZ

CI:0801412875

## **Certificación**

Yo, ....., Director de Tesis, certifico haber revisado el trabajo propuesto por la maestrante y el mismo cumple con los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles, previo el haber incorporado al trabajo de grado las sugerencias del Tribunal delegado por la Pontificia Universidad Católica, Sede Esmeraldas.

---

**Mgt. Manuel González Berruga**

CI: xxx

## **DEDICATORIA**

La tesis la dedico con todo mi amor a mi familia que gracias a su apoyo y comprensión pude concluir con esta meta, a mi esposo, hijos y nietos por sus sacrificios y esfuerzos por apoyarme en mi superación profesional en beneficio de mi futuro, y por creer en mi capacidad, y aunque hemos pasado por momentos difíciles, siempre han estado brindándome su comprensión, cariño y amor.

Y de manera muy especial le dedico este logro a mi madre que a pesar de que hubo momentos que no conté con su presencia, tus bendiciones me acompañaran el resto de mi vida; eres ese impulso adicional el cual me ha dado mayor fortaleza para jamás rendirme con todo el amor te dedico este logro.

Isabel Cisneros Martínez

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento está dirigido en primer lugar a Dios quien me da cada día la fortaleza y sabiduría para así culminar con éxitos cada uno de mis objetivos planteados.

A mi esposo hijos y demás familiares, quienes me han brindado su apoyo absoluto he incondicional; a mis compañeros, asesor y profesores quienes siguen siendo el pilar fundamental de esta universidad.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas que me dio la apertura para prepararme profesionalmente, A mi asesor de tesis, Mgt. Manuel Gonzales, por siempre brindarme su apoyo, por sus consejos y ayuda incondicional.

**Isabel Cisneros Martínez**

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xi</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Presentación del tema</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Justificación de la propuesta</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Planteamiento del problema</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Objetivos.</b>	<b>4</b>
1.4.1. Objetivo General	4
1.4.2. Objetivo Específicos	4
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Bases teórico-científicas</b>	<b>5</b>
2.1.1. Definición de comunidad profesional de aprendizaje	5
2.1.1.1. Características de la comunidad profesional de aprendizaje en base al instrumento.	6
2.1.2. Las escuelas como comunidades de aprendizaje	7
2.1.3. Relaciones interpersonales	9
2.1.4. Las relaciones interpersonales son una necesidad.	10
2.1.5. Impacto de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.	11
2.1.6. La motivación en el clima organizacional	12
2.1.7. Satisfacción laboral	13
<b>2.2. Antecedentes</b>	<b>14</b>
<b>3. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>19</b>
3.1. Contexto de la investigación	19
3.2. Metodología de investigación	19
3.3. Población y muestra	20
3.4. Variables del estudio	20
3.5. Técnicas e instrumentos utilizados para la recogida de datos	20
3.6. Procedimiento de recolección de datos	21
<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>24</b>
<b>4.1. Análisis de los datos</b>	<b>24</b>
<b>4.2. Discusión de los Datos</b>	<b>33</b>
<b>5. PROPUESTA METODOLÓGICA</b>	<b>37</b>
<b>5.1. Diseño de la propuesta</b>	<b>37</b>
5.1.1. Objetivos.	37
5.1.1.1. Variable 1: Comunicación institucional	37
5.1.1.2. Variable 2: Clima laboral institucional	37
5.1.1.3. Variable 3: Relaciones interpersonales entre docentes.	38
5.1.2. Contenidos, recursos y materiales a utilizar y metodología a emplear	38
5.1.3. Temporalización: cronograma.	39
5.1.4. Desarrollo de la propuesta de intervención.	39

5.1.5. Diseño de evaluación de la propuesta.	48
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>49</b>
<b>7. LIMITACIONES Y PROSPECTIVA.</b>	<b>50</b>
<b>8. REFERENCIAS</b>	<b>51</b>
<b>9. ANEXOS</b>	<b>56</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Relaciones interpersonales de los docentes, dentro de la dimensión "enseñanza" _____	24
<b>Tabla 2:</b> Relaciones interpersonales de los docentes, relacionadas con la dimensión "aprendizaje de los alumnos" _____	25
<b>Tabla 3:</b> Colectivismo como dimensión del clima laboral _____	28
<b>Tabla 4:</b> Fortalezas en el clima laboral de la Unidad Educativa Luis Vargas Torres _____	29
<b>Tabla 5:</b> Cronograma _____	39

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Opiniones de los docentes (n=56) acerca de las relaciones interpersonales en sus dos dimensiones, la enseñanza y el aprendizaje escolar. Fuente: encuestas aplicadas. _____	26
<b>Figura 2:</b> Oportunidades con respecto al clima laboral en la unidad educativa. _____	27
<b>Figura 3:</b> Opiniones de los docentes (n=56) acerca del clima laboral en sus tres dimensiones: fortalezas, colectivismo y oportunidades _____	30
<b>Figura 4:</b> Comparación porcentual de las opiniones dadas sobre las relaciones interpersonales y el clima laboral en la unidad educativa Luis Vargas Torres _____	30

## RESUMEN

Una comunidad profesional de aprendizaje, desde la perspectiva centrada en la escuela, se ve como un centro comprometido con el desarrollo, con una cultura de aprendizaje colectivo y creativo, donde hay un liderazgo distribuido y el trabajo es colaborativo. Con el objetivo de analizar las relaciones docentes de la Unidad Educativa Luis Vargas Torres como una comunidad profesional de aprendizaje, se realizó un estudio mixto, de alcance descriptivo. Las variables estudiadas fueron la comunicación institucional, el clima laboral, el liderazgo directivo y las relaciones interpersonales. La muestra quedó constituida por 46 docentes, 5 miembros del Departamento de Consejería Estudiantil y las 5 autoridades con cargos directivos. Como técnicas se utilizaron la encuesta y la entrevista semiestructurada. Los resultados mostraron que el 85,7% de los profesores no trabajan juntos para buscar el conocimiento, habilidades y estrategias para aplicar nuevos aprendizajes en su trabajo y el 71,4% cree que no existe un proceso de colaboración para desarrollar un sentido compartido de valores entre el personal; la mayoría de los indicadores en las relaciones interpersonales de los docentes, relacionadas con la dimensión "aprendizaje de los alumnos, también mostró un predominio hacia lo negativo. Hubo respuestas divididas en cuanto al clima laboral y el colectivismo entre los docentes. También se detectaron falencias las formas de conducir el liderazgo por parte de las autoridades de la institución. Se concluye que hay colectivismo en algunas áreas del estudio, como es el trabajo conjunto para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, pero a su vez hay diferentes percepciones en la forma en que se aborda la diversidad de necesidades de los estudiantes.

**Palabras clave:** comunidad profesional de aprendizaje; escuela; liderazgo; comunicación; clima laboral; relaciones interpersonales.

## ABSTRACT

A professional learning community, from a school-centered perspective, is seen as a center committed to development, with a culture of collective and creative learning, where there is distributed leadership and collaborative work. In order to analyze the teaching relationships of the Luis Vargas Torres Educational Unit as a professional learning community, a mixed study with a descriptive scope was carried out. The variables studied were institutional communication, work environment, managerial leadership and interpersonal relationships. The sample was made up of 46 teachers, 5 members of the Student Counseling Department and 5 authorities with managerial positions. As techniques, the survey and the semi-structured interview were used. The results showed that 85.7% of teachers do not work together to seek knowledge, skills and strategies to apply new learning in their work and 71.4% believe that there is no collaborative process to develop a shared sense of values among staff; Most the indicators in the interpersonal relationships of teachers, related to the "student learning" dimension, also showed a predominance towards the negative. There were divided responses regarding the work environment and collectivism among teachers. Shortcomings were also detected in ways of conducting leadership by school authorities. It is concluded that there is collectivism in some areas of the study, such as joint work to improve teaching and learning, but at the same time, there are different perceptions in the way in which address the diversity of student needs.

**Keywords:** professional learning community; school; leadership; communication; working environment; relationships.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Presentación del tema

Las comunidades de aprendizaje se han descrito desde diferentes perspectivas. Hay una visión popular, que se centra en los docentes y que la definen como un grupo de personas que comparten criterios y se interrogan críticamente acerca de práctica en el aprendizaje de los alumnos. Pero en la perspectiva centrada en la escuela, se ve a una comunidad de aprendizaje como un centro comprometido con el desarrollo, con una cultura de aprendizaje colectivo y creativo, en donde existen un grupo de valores y personas con una visión en común, donde hay un liderazgo distribuido y el trabajo es colaborativo, lo que fomenta la indagación sobre la práctica para facilitar todos estos procesos (Pankake & Moller, 2002).

Desde una visión de comunidad escolar, vista como más amplia, Hargreaves (2008) ve a las comunidades de aprendizaje como una estrategia organizativa, que no solo alienta y da fuerza al equipo de profesores, sino también a otros miembros de la comunidad a aprender y a trabajar colaborativamente para mejorar la calidad de vida de todos los miembros. De esta forma, las comunidades de aprendizaje se convierten en una forma de vida donde hay preocupación por el desarrollo integral de los escolares y por el bienestar de todos los miembros de la unidad educativa. Es por estas razones que se promueve que las comunidades de aprendizaje sean inclusivas, que den respuesta a la diversidad del alumnado, y que estén comprometidas con los ideales de la justicia social.

Las investigaciones han demostrado que poder ver un centro docente como una Comunidad Profesional de Aprendizaje docente, a nivel mundial, muestra siempre un modo de funcionamiento que no puede desvincularse del trabajo colaborativo de sus miembros, buscando la mejoría de los resultados de aprendizaje. En su libro, Dufour y Eaker (1998) plantean que “La estrategia más prometedora para una mejora escolar sostenida y sustantiva es el desarrollo de la capacidad del personal de la escuela para funcionar como comunidades profesionales de aprendizaje” (p.xi). La idea de una unidad educativa como comunidad profesional representa un cambio esencial para comprender las escuelas y la práctica profesional que en ellas se llevan a cabo, precisamente por estar

basada en una perspectiva colectiva, orgánica en su organización, alejada del tradicionalismo, el burocratismo y la fragmentación de sus miembros.

Los estudios a nivel internacional se enfocan en buscar el medio más efectivo de conseguir y mantener los centros educacionales por medio de la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje (Bolam et al., 2005; Stoll & Louis, 2007). Las comunidades de aprendizaje profesional, como configuración práctica de las culturas de colaboración, están catalogados como una de las mejores vías para promover una mejora que se mantenga a lo largo del tiempo, así como para aumentar el aprendizaje de los alumnos. Como comunidad de práctica, y no como suma mecánica de profesionales, comparten los conocimientos sobre buenos métodos de enseñanza que, además, configura una identidad a sus participantes. En fin, en toda comunidad de aprendizaje se acentúan las relaciones entre los docentes de la escuela, como elemento básico que influye en el aprendizaje de los alumnos.

Ese modelo educativo de las comunidades de aprendizaje está basado en actuaciones de éxito que son prácticas con evidencias científicas de su impacto y beneficio en los diferentes contextos en los que se ha implementado en algunos lugares de todo el mundo.

## **1.2. Justificación de la propuesta**

En el Ecuador, se establece una educación de calidad y calidez, donde interactúen algunos sectores sociales, porque el propósito de los estándares de desempeño docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita a todos los estudiantes alcanzar el perfil de aprendizaje declarado por el currículo nacional. En el año 2017 el grupo FARO, en convenio con el Ministerio de Educación inició la implementación de las comunidades de aprendizaje en siete instituciones educativas de la costa y seis de la sierra. El objetivo es contribuir en los procesos de inclusión educativa en los modelo de comunidad de aprendizaje, ya que se busca la transformación social y educativa de las escuelas mediante la inclusión y la mejora de los aprendizaje con la participación de la comunidad. Este hecho se constituye en nuestro país como una innovación educativa basada en dos factores fundamentales para el aprendizaje en la sociedad actual: las interrelaciones y la participación de la comunidad con el objetivo de superar las desigualdades sociales y mejorar la calidad en toda la comunidad educativa (Grupo FARO, 2021).

El foco principal está en la perspectiva de diálogo que mejora la convivencia y el aprendizaje y donde todos participan e interactúa de manera igualitaria, respetando la inteligencia cultural de todas las personas, creando experiencias con sentidos y fomentados relaciones más solidarias, en las comunidades de aprendizaje se practica la democracia deliberativas, en la cual las normas y decisión son establecidas a través del consenso y la validez del argumento, más que del poder de la autoridad.

En la ciudad de Esmeraldas existen instituciones educativas que están laborando en el marco de la calidez y calidad de la educación propuesta por los estándares de desempeños, donde el estudiante viva, sienta y disfrute con libertad su existencia en la sociedad; es por eso que es importante que todo establecimiento educativo se convierta en una comunidad de aprendizaje.

Con el fin de generar conocimiento científico sobre este tema y considerado que en las unidades educativas ha surgido un creciente interés y preocupación por la evaluación en el desempeño laboral, es importante y oportuno realizar esta investigación, la cual va a permitir conocer, orientar y mejorar las relaciones entre docentes y administrativos que laboran en dicha institución educativa.

La investigación sobre las relaciones docentes en la unidad educativa Luis Vargas Torres, indudablemente, aportará el reconocimiento de las dificultades detectadas en la evaluación y coevaluación como comunidad profesional de aprendizaje, ya que no se ha desarrollado en la institución educativa una cultura de evaluación, como tampoco haber fomentado la evaluación del desempeño del profesorado, el clima laboral reinante y la influencia del liderazgo administrativo; es por eso que la investigación a realizarse es única y novedosa en su género en la institución.

### **1.3. Planteamiento del problema**

En la parroquia 5 de agosto, que conforma el circuito N°4 de la ciudad de Esmeraldas, existe la emblemática unidad educativa Luis Vargas Torres, que incluye en su gestión educativa dar seguimiento a los estándares de la calidad; sin embargo, se han detectado, en el desempeño profesional, varias debilidades donde se destaca los siguientes aspectos: impuntualidad al llegar al lugar de trabajo, tanto alumnos como docentes; el modelo pedagógico utilizado por la mayoría de los docentes responde a la escuela tradicional,

caracterizado por las clases expositivas; por otra parte, el plan de clase no precisa las estrategias metodológicas de enseñanza; insuficiente comunicación; carencia de responsabilidad en algunos de los miembros de la comunidad educativa; las actividades planificadas por los docentes no son colaboradas y apoyadas por los padres de familia, lo cual lleva a que el maestro se desmotive en su labor diaria.

Estas insuficiencias en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje se manifiestan en las relaciones y desempeño del maestro hacia sus compañeros docentes, hacia sus estudiantes, padres de familia y toda la comunidad educativa, a través de la falta de conocimiento de lo importante que son las comunidades de aprendizaje en el ámbito educativo, ya que son estrategias organizativas que empoderan a los docentes y a los miembros de la comunidad a aprender a trabajar de manera conjunta en comunidad.

En este contexto el aprendizaje cooperativo podría ser una solución eficaz, así como el uso de estrategias para mejorar las relaciones de todos los participantes; es así que surge la necesidad de esta investigación, y surge la siguiente interrogante científica: ¿Cómo son las relaciones profesionales entre docentes de la Unidad Educativa “Luis Vargas Torres” desde el punto de vista de una comunidad de aprendizaje?

#### **1.4. Objetivos.**

##### ***1.4.1. Objetivo General***

Analizar las relaciones docentes de la Unidad Educativa Luis Vargas Torres como una comunidad profesional de aprendizaje.

##### ***1.4.2. Objetivo Específicos***

1. Identificar el estado actual en el que se encuentran las relaciones docentes de la Unidad Educativa Luis Vargas Torres, teniendo en cuenta el clima laboral, el liderazgo directivo y las relaciones interpersonales.
2. Diseñar la propuesta de un modelo de capacitación para la mejora de las relaciones entre docentes en busca de constituir a la Unidad Educativa Luis Vargas Torres como una comunidad profesional de aprendizaje.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Bases teórico-científicas

#### 2.1.1. *Definición de comunidad profesional de aprendizaje*

Una definición adecuada de comunidades profesionales de aprendizaje es compleja porque, como lo reconoce Martín (2001), se compone de tres términos: comunidad, aprendizaje y profesional, cada uno con muchas connotaciones diferentes, que se pueden combinar de diversas maneras; se puede decir que el término de comunidad hace alusión al grupo de personas que aprende juntas, que tienen un compromiso común, que no solo dan un valor añadido a su profesión sino que también mejora a la comunidad en general (profesionales, escuela y estudiantes). Esto no quiere decir que sea solo el personal interno el que participe, sino que también lo pueden hacer las familias, personas del barrio o municipio, administradores, entre otros; de este modo la escuela abre sus puertas para que todo aquel que pueda comprometerse y apoyar con el aprendizaje del alumnado.

La idea de comunidad surge de los trabajos colaborativos entre los docentes como un nuevo método de trabajo, para evitar el individualismo y el aislamiento que en tiempo de incertidumbre y adversidad no ayuda a resolver los problemas del día a día en la escuela. En este sentido Molina (2005) expone

lo realmente significativo es que las comunidades de aprendizaje son conjuntos de individuos autónomos e independientes que, partiendo de una serie de ideas e ideales compartidos, se obliga por voluntad propia a aprender y trabajar juntos, comprometiéndose e influyéndose unos a otros dentro de un proceso de aprendizaje (p.236).

Como argumenta Bolívar (2013), la escuela debe ser un lugar donde se compartan conocimientos entre colegas y donde exista una comunidad que mejore la educación de los docentes, en este sentido dice:

Pensar la escuela como tarea colectiva es convertirla en el lugar donde se analiza, discute y reflexiona, conjuntamente, sobre lo que pasa y lo que se quiere lograr. Se participa de la creencia de que si se trabaja junto todos pueden aprender de todos, compartir logros profesionales y personales, y también de las dificultades y problemas que se encuentran en la enseñanza. Por ello la colaboración entre colegas, el escuchar y compartir experiencias,

puede constituir la forma privilegiada para lograr una comunidad de aprendizaje profesional (p.128).

Thompson, Gregg y Niska (2004) explican cada uno de los vocablos que componen Comunidad Profesional de Aprendizaje: un profesional es una persona con experiencia en un campo especializado, un individuo que no solo persigue la formación avanzada para entrar en el campo, sino que también se espera que mantenga al día su base de conocimientos; aprendizaje sugiere una acción continua y la curiosidad perpetua; y que la escuela que es Comunidad Profesional de Aprendizaje está comprometida con la mejora continua, donde los docentes crean un entorno la cooperación mutua, apoyo emocional, crecimiento personal, que trabajan juntos para lograr lo que no se puede lograr individualmente. Estos autores plantean que la Comunidad Profesional de Aprendizaje no surge para que haya un ambiente idóneo en la escuela sino para que los docentes sean mejores docentes y se logre alcanzar la meta de cualquier escuela, que es mejorar el aprendizaje del alumnado.

#### **2.1.1.1. Características de la comunidad profesional de aprendizaje en base al instrumento.**

De acuerdo con Hord (1997) las comunidades profesionales de aprendizaje tienen las siguientes características:

- ❖ Liderazgo compartido y de apoyo, en el que las autoridades confían y descansan en las ideas e iniciativas de sus docentes para desarrollar procesos docente educativos espontáneos.
- ❖ Creatividad colectiva, que empodera a los maestros a buscar soluciones a los problemas, para mejorar el aprendizaje de sus alumnos.
- ❖ Valores y visión compartidos, que hacen que todo el claustro docente marche unido para cumplir las metas de todas las materias y las expectativas como unidad educativa.
- ❖ Condiciones de apoyo (materiales, estructurales, competencias del personal), que hacen más asequible el trabajo, permitiendo a los maestros dedicar más tiempo a los estudiantes y sus aprendizajes, en lugar de estar tratando de resolver problemas.
- ❖ Compartir la práctica personal, lo que conlleva a la transmisión de las experiencias pedagógicas y las buenas prácticas entre colegas.

### ***2.1.2. Las escuelas como comunidades de aprendizaje***

Se puede definir comunidad de aprendizaje como el resultado de la transformación social y cultural de un centro educativo y de su entorno mediante una educación integrada, participativa y permanente, basada en el aprendizaje dialógico. Una comunidad está formada por un conjunto de personas que tienen un interés común. Por tanto, ese interés común debe generar ambientes de aprendizaje que vinculen diversas experiencias de la vida cotidiana de todos los involucrados en el nuevo conocimiento que se desea adquirir.

Como plantea Coll (2001), “En su sentido más amplio y genérico, una comunidad está formada por personas que comparten características e intereses comunes, que participan y se implican en actividades conjuntas y que pueden tener en común, aunque no necesariamente, un objetivo específico” (p.89); en otras palabras, desarrollar ambientes de aprendizajes en situaciones que privilegien la acción dialógica y el aprendizaje dialógico y en donde los miembros del grupo asuman su responsabilidad ética como sujetos sociales ante la realidad que los interpela, siendo capaces de construir el conocimiento adquirido para lograr verdaderos procesos de transformación social.

Ahora bien, en el ámbito educativo un gran reto es generar ambientes de aprendizaje que vinculen diversas experiencias de la vida cotidiana de los involucrados, de tal forma que echen mano de diversos recursos y conocimientos previos y, a partir de ellos, vayan construyendo nuevo conocimiento; se requieren espacios para el diálogo y la confrontación de ideas con base en experiencias en situación y con miras a la construcción colectiva de conocimiento.

A partir de una revisión bibliográfica es posible encontrar a autores diversos como Elboj, Puigdemívol, Soler y Valls (2013) y Torres (2001), que han trabajado tanto el concepto de comunidad de aprendizaje como la aplicación de este y todos ellos coinciden en la importancia de los aspectos relacionales y el carácter dialógico que el esquema ofrece, en la posibilidad de un trabajo colaborativo y en la construcción de conocimiento en grupo.

La idea de esos autores no es al trabajo individual o al logro intelectual de una sola persona, sino al trabajo y logro sustentado en un cierto consenso que permita tener una mirada más o menos compartida respecto a un problema y su posible solución. Las Comunidades de Aprendizaje son un proyecto de transformación de centros educativos dirigido a la superación del fracaso escolar y la eliminación de conflictos, este proyecto

se distingue por el aprendizaje dialógico mediante los grupos interactivos, donde el diálogo igualitario se convierte en un esfuerzo común para lograr la igualdad educativa de todos los alumnos.

Para Flecha (2007), el planteamiento pedagógico eje de una comunidad de aprendizaje es la posibilidad de favorecer el cambio social y disminuir las desigualdades.

En lo que respecta al concepto de Comunidad de Aprendizaje, éste puede ser definido como un grupo heterogéneo de personas que persiguen un objetivo común y para ello se relacionan a través de la interacción y el diálogo, ya sea cara a cara o de manera virtual a través de la tecnología de la información y comunicación. Esto parece ser una condición en cualquier grupo humano que comparte un espacio y un tiempo, pero si llevamos esta definición al ámbito educativo tenemos a grupos de estudiantes y docentes o entre docentes que dialogan, reflexionan, proponen y evalúan a través de interacciones entre sí, ya sean formales o informales, cuando comparten una determinada realidad escolar.

Las comunidades de práctica dieron paso a las comunidades de aprendizaje, principalmente porque su énfasis está no solo en la generación de conocimiento, sino en la utilización del conocimiento generado para transformar las estructuras sociales que conlleven a la superación del ser humano (Ortiz, 2010).

Para que las comunidades de aprendizaje puedan existir, se requieren condiciones mínimas, entre las que están:

- Situar a las personas o alumnos como centro del aprendizaje.
- Permitir un acceso a la comunidad, igualitario de condiciones.
- Facilitar la participación abierta.
- Avanzar en las nuevas herramientas de la tecnología que favorezcan entornos modernos y flexibles.
- Promover los cambios institucionales que faciliten su desarrollo.
- Buscar modelos efectivos para su funcionamiento (Torres, 2001).

Varios autores, entre ellos Ortiz (2010) y Rodríguez (2012), coinciden en los fundamentos teóricos y las corrientes filosóficas. Tomando como base las aportaciones de diferentes autores, como Freire (2010), desde el ámbito de la educación; Bruner (1996) y Vygotsky

(1979), desde la psicología y el enfoque socio histórico del desarrollo; y Habermas (1981), desde la sociología, entre otros, desarrollan el concepto de aprendizaje dialógico, uno de los fundamentos de las comunidades de aprendizaje, como la base del enfoque comunicativo en el que todos aprendemos de las interacciones, con los iguales más capaces, con los adultos en general y con los adultos profesionales de la educación, agrupamientos e interacciones en ningún caso excluyentes.

En sí, las comunidades de aprendizaje son un modelo de organización de los centros educativos que pretenden dar respuesta a dos prioridades; mejorar el rendimiento académico y resolver los problemas de convivencia; se propone el modelo dialógico como el más apropiado para el aprendizaje y la resolución de los conflictos en el centro educativo. Los grupos interactivos, el diálogo igualitario y la participación de la comunidad en el funcionamiento de los centros constituyen los ejes en torno a los cuales giran las actuaciones educativas de éxito que se aplican en las comunidades de aprendizaje (Rodríguez, 2012, p.68).

Para poder comprender lo que implica que un centro educativo sea una comunidad de aprendizaje es importante hacer un estudio de los fundamentos metodológicos que acompañan la transformación de los centros escolares en comunidades de aprendizaje mismos que son: trabajo colaborativo, grupos interactivos, aprendizaje dialógico, liderazgo, calidad y evaluación auténtica.

### ***2.1.3. Relaciones interpersonales***

Según Bisquerra “una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas” (2003, p.23); es la que realizamos todos los días al comunicarnos con quienes nos rodean, son relaciones sociales que se pueden dar en distintos contextos; como por ejemplo familia, clubes sociales, vecinos, trabajo, amigos, iglesia, etc. Las relaciones interpersonales permiten convivir con las demás personas de forma cordial, lo cual beneficia a quien la práctica con su familia, amigos, compañeros de trabajo, y por supuesto, a la institución donde labora al provocar un clima de bienestar.

Todas las personas establecemos relaciones a lo largo de nuestra vida, para compartir afecto, sentimientos, pensamientos, intereses, necesidades, ideas, etc.

Las relaciones interpersonales permiten la convivencia entre distintas personas, a través de ellas podemos aumentar la capacidad de comunicación y adquisición de distintas habilidades; tomando en cuenta la comprensión para considerar de forma positiva las diferencias individuales, ya que las mismas nos hacen seres únicos, pero no más ni menos que los demás. En esas diferencias, reside la gran riqueza de las relaciones interpersonales, ya que al ponernos en contacto intercambiamos y construimos nuevas experiencias y conocimientos; pues tenemos que hacer un esfuerzo para lograr comprendernos y llegar a acuerdos.

Esto último no resulta tan complicado, si tomamos en cuenta que la mayor parte de las personas compartimos algunas ideas, necesidades e intereses comunes; por eso, las relaciones interpersonales son una búsqueda permanente de convivencia positiva entre hombres y mujeres, entre personas de diferente edad, cultura, religión o raza.

#### ***2.1.4. Las relaciones interpersonales son una necesidad.***

Las relaciones interpersonales son una necesidad básica en la vida de todo ser humano, ya que nadie puede vivir aislado. Prueba de ello es que, desde el principio de la Historia, el hombre siempre ha vivido en grupos, lo cual le ha permitido subsistir y desarrollarse a lo largo de los años. La cultura, las civilizaciones, el desarrollo del conocimiento, y el desarrollo tecnológico no sería posible si el hombre no viviera en grupos.

Las relaciones interpersonales juegan un rol determinante para el desarrollo integral de la personalidad, permitiendo que el ser humano se adapte e integre en distintos contextos (social, educativo, histórico) y que participe activamente.

El ser humano desde que nace necesita relacionarse con los demás, al principio lo hace en el núcleo familiar (padres, hermanos, tíos, abuelos, primos), posteriormente en los centros educativos (compañeros de clases, docentes, etc.), negocios, clubes sociales (amigos, vecinos), lugares de trabajo (compañeros de trabajo, jefes), etc.; todos necesitamos convivir con los demás, compartir alegrías y tristezas.

Debemos considerar las relaciones interpersonales como una oportunidad para acercarnos a otras experiencias y valores, así como también para ampliar lo que ya poseemos.

Para poder mantener relaciones interpersonales efectivas, es necesario que pongamos en práctica la empatía, que es la habilidad para estar conscientes de reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás. Permite comprender el significado de la información que comparten dos o más personas, y con ello establecer un diálogo. Debemos aprender a interpretar todo tipo de información (mirada, gesto, postura, tono de voz) al momento de relacionarnos con los demás.

Dentro de los autores que han estudiado la empatía, se encuentran Mead (1972) y Piaget (1977), quienes la definen como la habilidad cognitiva propia de un individuo, de tomar la perspectiva del otro o de entender algunas de sus estructuras, sin adoptar necesariamente esta misma perspectiva.

Lo anterior hace referencia a la capacidad que toda persona debe poseer para valorar, aceptar y respetar la opinión de los demás; ya que existe diversidad de ideas y todas son importantes.

### ***2.1.5. Impacto de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.***

El ser humano es el factor fundamental de toda organización, ya que sin él no sería posible la realización de ninguna actividad; y a la vez, éste necesita relacionarse con sus compañeros de labores. Además, el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral, y por consiguiente, con el mejoramiento de las instituciones.

Para muchas personas, el lugar de trabajo también funciona como un lugar de encuentro social, ya que ven la oportunidad de establecer relaciones interpersonales, conversar, hacer amigos, etc. Pero, al mismo tiempo, con las tendencias humanas hacia los celos y el aislamiento, las relaciones en el lugar de trabajo también pueden dejar en los empleados una sensación de aislamiento del grupo; lo que perjudica a la persona que experimenta dicho aislamiento al no darse la oportunidad de relacionarse con los demás.

Las relaciones interpersonales son imprescindibles para el buen funcionamiento de toda institución. Hoy en día la habilidad de relacionarnos es de vital importancia y fundamental en el ámbito individual y como parte de una organización, para lo cual es necesario establecer sanas relaciones interpersonales para que todos se conduzcan al logro de los objetivos institucionales. La optimización de recursos y del tiempo, solo se lograrán

cuando existe entre los empleados la habilidad de establecer y mantener una interacción continua y favorable.

Por lo tanto, el lugar de trabajo debe propiciar relaciones positivas entre las personas que allí laboran; para lo cual es indispensable que haya actitudes de afecto y amistad, y no solo laboral; tratando de evitar malentendidos, y si los hay, hacer uso de la comunicación para resolver cualquier conflicto que pueda surgir.

### ***2.1.6. La motivación en el clima organizacional***

El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones; ya que los mismos están ligados al desempeño y satisfacción laboral. El clima organizacional se ve influenciado por aspectos anímicos, laborales, sociales, de educación y económicos que intervienen en la vida de cada persona.

El clima organizacional es el ambiente interno de una institución, generado por las emociones (actitudes, normas, sentimientos, valores) de las personas que laboran en tal institución, es la expresión personal que los trabajadores y administradores se forman de la institución a la cual pertenecen; mientras que motivación es la fuerza o impulso interior que motiva a las personas para realizar con entusiasmo sus actividades. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de una empresa. Cuando aumenta la motivación, hay ganas de trabajar; y cuando disminuye la motivación, también disminuyen las ganas de trabajar.

El clima organizacional que se genera en toda organización influye en el buen funcionamiento de esta; por su parte Hamburger (2005) expresa que trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.

El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los empleados. De la capacidad de adaptación o desadaptación que tengan las personas para enfrentarse a distintas situaciones que se pueden presentar en su lugar de trabajo, depende el clima organizacional.

En lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad e inconformidad, el clima organizacional es malo; mientras que, en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, el clima organizacional es óptimo. Mientras más motivada se encuentre una persona para desempeñar su trabajo, hará mejores esfuerzos para lograrlo.

En el ámbito educativo, el clima organizacional comprende la percepción tanto individual como colectiva que tiene el administrador educativo y docentes respecto a la forma en que interactúan; que son el resultado de las vivencias del trabajo que ejercen diariamente y que inciden en su desempeño laboral.

### ***2.1.7. Satisfacción laboral***

Es la actitud que asume todo trabajador respecto a su propio trabajo, está relacionada al clima organizacional que se vivencia en la institución.

Como seres humanos, buscamos por naturaleza estar satisfechos y sentirnos realizados. El trabajo ofrece la oportunidad de obtener esta satisfacción porque nos permite desarrollar las cualidades que caracterizan nuestra naturaleza. El trabajo induce el crecimiento de la personalidad, al propiciar el cultivo de las habilidades que poseemos y utilizar al máximo nuestro potencial; además, es un medio para fomentar relaciones interpersonales con los compañeros de labores.

Si cada uno en su puesto de trabajo, propone y sugiere ideas y acciones para mejorar, el entorno laboral mejorará, cosa que no ocurrirá con la crítica conformista.

Para obtener satisfacción laboral, es necesario que todas las personas que laboran en la institución muestren entusiasmo e interés por realizar de la mejor manera posible sus labores, así como también demuestren amabilidad y simpatía hacia sus compañeros de labores, tratarlos como desea que los demás lo (a) traten.

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional; que puede manifestarse con conductas de expresión, lealtad, agresión o retiro. Es necesario que los administradores y sus colaboradores distingan y fomenten las actitudes y acontecimientos que los motivan a sentirse bien y trabajar en armonía; porque, todos somos capaces de

percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, comunican, respetan, trabajan en armonía y cooperación. Estas actitudes permitirán que las personas se sientan motivadas para desempeñar sus labores y establecer relaciones.

## **2.2. Antecedentes**

Las escuelas como comunidades profesionales de aprendizaje, según Bolívar (2013), de la Universidad de Granada, son espacios para satisfacer las necesidades del alumnado y conseguir el éxito educativo; para lograrlo, paralelamente, deben proporcionar oportunidades para que los docentes puedan innovar, intercambiar experiencias y aprender juntos a hacerlo mejor. El problema está en que los docentes se sienten limitados en su trabajo porque no hay libertad para desarrollar sus iniciativas pedagógicas, porque toda actividad viene orientada y limitada desde el Ministerio de Educación. Se deben rediseñar los lugares de trabajos en formas de redistribución de roles y estructuras que permitan hacer del establecimiento escolar no solo un lugar de aprendizaje para los estudiantes sino un contexto donde los docentes aprendan a hacer mejor las cosas y que en cada actividad planificada involucren a toda la comunidad educativa.

En el estudio realizado por González (2015), denominado “Comunidades de Aprendizaje: Estrategia Educativa para la Comunicación y la emancipación”, se realizó un estudio de caso que se llevó a cabo en el Centro de Estudios para el Desarrollo Rural (CESDER), como parte de un trabajo más amplio de corte cualitativo, con la intención de valorar la pertinencia social de instrumentar un proyecto educativo sustentado en modelo de comunidad de aprendizaje. Los resultados obtenidos dan evidencia de las bondades de trabajar con base en el modelo de comunidades de aprendizaje, pues además de contribuir de manera significativa en la formación de jóvenes estudiantes como sujetos sociales, también les ofrece la esperanza de una vida mejor con base en el paradigma dialógico.

Existen muchos estudios relacionados con el tema de esta investigación, pero no abundan los que fusionen las relaciones de los docentes y la comunidad de aprendizajes. En su gran mayoría los estudios previos realizan un enfoque global en los diferentes ámbitos de lo que es una comunidad de aprendizaje, pero enmarcado a los estudiantes al proceso de la enseñanza aprendizaje y dejando en forma aislada las relacionales de los docentes en una comunidad educativa. A continuación, se presentan algunos estudios con una

similitud al que aquí se presenta, organizados de forma temporal y geoespacial, según los objetivos y variables de la investigación: relaciones interpersonales, liderazgo transformacional de los directivos e incidencia del clima laboral.

En la Universidad Nacional del Altiplano (Perú), Quintana (2017) presentó los resultados de su estudio “Relaciones interpersonales y su grado de correlación con la función docente en la institución educativa secundaria “Politécnico Huáscar” de la ciudad de Puno, durante el año escolar 2016”, cuyo objetivo fue determinar el grado de correlación que existe entre las relaciones interpersonales y la función docente de los educadores. El tipo de investigación fue descriptivo con diseño correlacional. Se realizó una encuesta para ambas variables en el tema. La muestra de docentes fue de 20 profesores. El resultado principal demostró que existe una correlación alta y directa entre las relaciones interpersonales y la función docente de los educadores. Esto demuestra que si hay buenas relaciones interpersonales, más positiva será la función docente de los educadores. En la primera variable se observa que las relaciones interpersonales de los docentes son considerablemente medio alto en 50% y alto en 50% según la opinión de los encuestados; esto llevó al autor a deducir que los factores como la inclusión, control y afecto es regulado favorablemente por los docentes de la institución educativa. Asimismo, la función docente es considerablemente medio alto en 50%, alto en 50 %, según la opinión de los encuestados. El autor concluye que los factores como la enseñanza aprendizaje, actividades extracurriculares, orientación estudiantil, atención a la comunidad, actualización pedagógica, actividades de planeación y evaluación institucional son reguladas eficientemente por los docentes de la institución educativa.

Castro, Alvarado, Romero y Mondragón (2021) llevaron a efecto un estudio que tuvo como objetivo general diseñar un programa de estrategias basadas en relaciones interpersonales para optimizar el desempeño laboral docente en la Unidad Educativa Juan Bautista Aguirre, Distrito Daule 2020. Se empleó una investigación aplicada, cuantitativa y diseño no experimental, con enfoque transversal descriptivo. Como técnica de recolección de los datos se utilizó la encuesta y el instrumento fue un cuestionario con 24 interrogantes aplicado a 72 docentes de las tres jornadas ordinarias. Los resultados evidencian que las relaciones interpersonales no son apropiadas y ello afecta el desempeño laboral docente. En la variable relaciones interpersonales, los docentes la calificaron en el 78% deficiente, el 19% de regular y el 3% bueno; se aprecia que los

docentes no se relacionan fácilmente y ello contribuye al surgimiento de complicaciones en el desarrollo de sus actividades laborales. En torno a la variable desempeño laboral docente, el 69% lo califica en el nivel deficiente, el 28% de regular y el 3% de bueno, por lo que se puede considerar que el desempeño laboral de los docentes en las diferentes actividades pedagógicas no es óptimo.

Pérez (2017) realizó un diagnóstico en el IEST Público Enrique López Albújar de Ferreñafe y observó deficiencias en las relaciones interpersonales. El diagnóstico permitió señalar un resultado bajo en las dimensiones actitudes personales, comunicación y desarrollo afectivo social. A partir de ahí, estudió la creación de un modelo de capacitación en Liderazgo para el personal que labora en centro docente, teniendo como base las teorías del liderazgo participativo y democrático de Likert, la teoría de liderazgo personal e interpersonal de Fischman, de las relaciones humanas de Chiavenato y de las relaciones humanas de Mayo. La investigación fue propositiva, con una muestra de 58 trabajadores docentes y administrativos del instituto. Se aplicaron las técnicas de la encuesta y de la modelación para diseñar la propuesta. Los resultados demostraron que hubo un avance en las dimensiones de actitudes personales, comunicación y desarrollo afectivo social. Se concluyó que la propuesta de un modelo de capacitación en Liderazgo se constituye en una herramienta fundamental para su aplicación en el futuro en todo el Instituto, previo conocimiento y decisión del personal directivo y del pleno docente.

Quiñones y Menacho (2020) realizaron un estudio con el objetivo de establecer la incidencia del liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo de los directivos de la Red N° 03, Ugel 04 de Comas, planteando como problema general el cómo incidía del liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo de los directivos de la Red. La investigación fue con enfoque cuantitativo, tipo básico, de nivel explicativo, utilizando el diseño no experimental, con un paradigma positivista. La muestra de estudio estuvo conformada por 123 personas, docentes y trabajadores de las instituciones educativas de dicha red. Se confirmó una confiabilidad alta de los instrumentos a través del estadístico del Alfa de Cronbach. El estudio concluyó que el liderazgo transformacional incide significativamente en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo en las instituciones educativas de la Red N° 03 de la Ugel 04 de Comas, ya que la variabilidad

de las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo se debe en el 72,1% al comportamiento del liderazgo directivo.

Parra y Silva (2021) realizaron una investigación en la Escuela Fiscal José María Lequerica, de Guayas, a partir de la hipótesis de que el liderazgo efectivo de los directivos juega un rol crítico dentro de las instituciones educativas, que ayuda a influenciar los modelos y las reformas que se deben ejecutar a fin de promover una educación de calidad. El objetivo fue diseñar estrategias innovadoras de liderazgo efectivo que ayudara a los directivos educativos a influir positivamente sobre las relaciones interpersonales de los docentes, con el fin de mejorar el clima laboral institucional. Se utilizó un cuestionario tipo encuesta, tomada del Manual de Evaluación de los estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación del Ecuador. Los resultados indicaron que dentro de la unidad educativa se ejercían 4 tipos de liderazgo: autoritario coercitivo (50%), autoritario benevolente (25%), consultivo (15%) y participativo (10%). Los autores concluyen que la implementación de un plan de liderazgo efectivo ayudó a la comunidad educativa de la escuela a mejorar el clima laboral, aumentando las competencias, facilitando el desarrollo y la divulgación del proyecto educativo institucional en beneficio de la sociedad, promoviendo la calidad educativa y aumentando la eficiencia en la realización de sus procesos.

Tejada (2017), en otra región de Perú, llevó a cabo un estudio con el objetivo de determinar el nivel de relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de los docentes de la institución educativa Mateo Pumacahua Chihuantito, de Pongobamba, Distrito de Chinchero Urubamba, Cusco. El tipo de investigación fue descriptivo correlacional con diseño no experimental; la muestra no probabilística quedó constituida por 38 docentes de esa institución estatal. La técnica utilizada fue una encuesta para ambas variables, cuyo instrumento fue el cuestionario, y comprobada la fiabilidad por medio del alfa de Crombach. Para la prueba de la hipótesis se hizo la correlación de Pearson mediante el programa Excel. Los resultados mostraron que existe relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la Institución Educativa Mateo Pumacahua.

Franco (2019) llevó a cabo una investigación con el objetivo de establecer la influencia del clima laboral con las relaciones interpersonales de los docentes de la unidad educativa Nueve de Octubre, Guayaquil, 2018. La muestra de estudio fueron los 20 docentes con

nombramiento de la jornada matutina. La información se recolectó a través de dos cuestionarios, uno sobre el clima laboral y constó de un cuestionario de 46 ítems con escala tipo Likert, donde se les asignaron los valores de (1) Muy bajo/a, (2) Bajo, (3) Regular, (4) Alto y (5) Muy Alto/a; y otro cuestionario que midió las relaciones interpersonales y constó de 19 ítems con escala tipo Likert: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Indeciso (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5). La investigación fue no experimental de tipo correlacional causal y se procesaron los datos de manera cuantitativa y cualitativa. Los resultados obtenidos indican que el 45% de los docentes califican en nivel medio el clima laboral y en nivel alto las relaciones interpersonales. Se concluye que el clima laboral no influye significativamente en las relaciones interpersonales de la unidad educativa Nueve de Octubre de Guayaquil.

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Contexto de la investigación**

La Unidad Educativa Luis Vargas Torres fue el objeto de estudio en la investigación y el campo se limitó a y se centró en las relaciones de docentes como comunidad profesional de aprendizaje.

Esta es una escuela de Educación Regular, fiscal, situada en la calle Colon 309, entre El Oro y Batallón Montufar, en la parroquia de 5 de Agosto, en el Cantón Esmeraldas, en la provincia del mismo nombre. La modalidad de estudios es presencial, con jornada matutina y vespertina y nivel educativo de Inicial, Educación Básica y Bachillerato, y sigue el régimen escolar conocido como Costa.

La escuela cuenta con 56 docentes y un total de 1172 estudiantes y es la primera vez que se realiza una investigación de este tipo en dicha Unidad Educativa.

#### **3.2. Metodología de investigación**

La investigación se clasificó como de tipo mixto, abordando los aspectos cuantitativos y cualitativos del tema de estudio, basada en los paradigmas positivista e interpretativo. El enfoque utilizado fue el descriptivo.

Como métodos empíricos se utilizó la observación y la medición de las variables cuantitativas, a través de la obtención de las frecuencias relativas obtenidas en una encuesta tipo Likert. Se utilizaron los métodos teóricos (análisis, síntesis, inducción y deducción) para valorar todas las variables. El conjunto de todos los métodos permitió ver cada categoría y dimensión de las variables en su individualidad, para luego integrarlas, e ir de las particularidades a las generalizaciones y viceversa. Como plantean Hernández, Fernández y Baptista (2014), estos métodos ayudan a explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan, comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, identificar problemas sociales y generar hipótesis para futuros estudios (p. 339).

### **3.3. Población y muestra**

El objeto de estudio seleccionado para la investigación fue la Unidad Educativa Luis Vargas Torres, ubicada en el circuito 4 de la parroquia 5 de agosto, en la ciudad de Esmeraldas.

Para la investigación se hizo coincidir la población total del centro educativo con la muestra: 46 docentes, 5 del personal adscritos al Departamento de Consejería Estudiantil y las 5 autoridades con cargos directivos, a los que se les aplicó la encuesta; es por eso por lo que se ha considerado como muestra totalmente representativa, probabilística. Para la entrevista semiestructurada se incluyó al 50% de los docentes, siendo esta parte una muestra por cuotas, a discreción, ya que se tomó un “subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (Hernández al., 2014, p.175).

### **3.4. Variables del estudio**

Las variables independientes estudiadas fueron el estado actual en el que se encuentran las relaciones interpersonales de los docentes, el clima laboral y la influencia del liderazgo transformacional de los directivos. A partir de esos resultados, se realizó un estudio documental focalizado, para sustentar la propuesta de un Modelo de Capacitación para la mejora de las relaciones entre docentes en busca de constituir a la Unidad Educativa Luis Vargas Torres como una comunidad profesional de aprendizaje (variable dependiente).

### **3.5. Técnicas e instrumentos utilizados para la recogida de datos**

En el presente estudio se emplearon tres técnicas con sus correspondientes instrumentos. En primer lugar, se utilizó una encuesta, que se le aplicó a la totalidad de los 56 trabajadores (docentes y administrativos docentes). Su cuestionario (modificado del desarrollado por Oliver y Hipp (2010) en la obra de Huffman y Hipp (Demystifying professional learning communities) y traducido por Bolívar (2012), consta de dos partes. En la primera de ellas se cubre la variable Relaciones Interpersonales de los Docentes y consta de 10 ítems; la segunda cuestiona acerca de la Influencia del Clima Laboral y tiene 15 ítems. Ambas partes siguen la Escala de Likert y los aspectos a evaluar son cuantificados a través de los parámetros *Totalmente de acuerdo (TA)*, *De acuerdo (A)*, *En desacuerdo (D)* y *Totalmente en desacuerdo (TD)*.

La segunda técnica aplicada fue una entrevista semiestructurada, cuyo instrumento fue una guía de preguntas abiertas, elaboradas también a partir de la obra de Oliver y Hipp. Esta entrevista, de cinco preguntas, fue aplicada a 23 maestros y la variable estudiada fue el liderazgo institucional. Se definieron como unidades de análisis cada uno de los entrevistados. Fue a partir de ella que emergieron las categorías cualitativas *proactividad rectoral, compartimentación de las responsabilidades, democratización del poder y la autoridad, toma de decisiones, asesoramiento al personal para la toma de decisiones, el entrenamiento y asesoramiento, y oportunidades del personal para iniciar un cambio.*

La tercera técnica fue la revisión documental o estudio de documentos, y se realizó utilizando como instrumentos una bitácora para el registro de los datos. Las búsquedas se realizaron usando el motor de búsqueda de Google y en las bibliotecas virtuales Google Scholar, Redalyc, Scopus, Latindex y SciELO, lo que permitió crear una propuesta científica del Modelo de Capacitación para la mejora de las relaciones entre docentes en busca de constituir a la Unidad Educativa Luis Vargas Torres como una comunidad profesional de aprendizaje.

### **3.6. Procedimiento de recolección de datos**

La problemática detectada al diseñar el estudio fue el punto de partida para determinar los objetivos de la investigación. De esta forma, se concibió iniciar identificando el estado actual en el que se encuentran las relaciones interpersonales de los docentes de la Unidad Educativa Luis Vargas Torres, incluyendo la incidencia del clima laboral y la comunicación en esas relaciones. De esta forma, se aplicó una encuesta a toda la muestra (56 personas), cuyo cuestionario sigue el formato de Escala de Likert.

La aplicación de la encuesta (ver Anexo A), concebida para responderse en un tiempo máximo de 10 minutos, se realizó dentro de la institución de diferentes formas. Para los maestros, se seleccionó un local y de forma individual fueron asistiendo en los horarios más convenientes para cada docente. A los cinco miembros del personal adscrito al Departamento de Consejería Estudiantil (DECE) se les aplicó en su oficina, todos a la vez; para las cinco autoridades, se utilizó como cuestionario auto administrado, debido a sus limitaciones de tiempo, de forma tal que no hubiera presión en responder y así garantizar respuestas bien pensadas. Luego los datos fueron tabulados y los resultados se llevaron a tablas y figuras, realizando el resumen estadístico descriptivo.

El siguiente paso fue determinar la influencia del liderazgo transformacional de los directivos sobre las relaciones interpersonales de los docentes de la Unidad Educativa Luis Vargas Torres, a partir de las concepciones teóricas sobre liderazgo. Para obtener la información, se realizó una entrevista semiestructurada (ver Anexo B) al 50% de los docentes (23 maestros) y al total del personal del DECE. Como plantean Hernández et al. (2014), “las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p. 403). De esta forma, se diseñaron cinco preguntas, pero en cuatro de ellas se incluyeron preguntas adicionales, para realizarlas en caso de que los entrevistados no se refirieran a aspectos clave que se necesitaban para cumplir el objetivo. También se tuvo en cuenta, y de hecho ocurrió, que los entrevistados se adentraron en aspectos preconcebidos para otras preguntas, por lo que fue necesario, en esos casos, modificar el orden planificado inicialmente.

Finalmente, para poder crear la propuesta de un Modelo de Capacitación para la mejora de las relaciones entre docentes en busca de constituir a la Unidad Educativa Luis Vargas Torres como una comunidad profesional de aprendizaje, se realizó un amplio estudio documental, que resultó ser clave en la parte cualitativa del presente estudio, siguiendo lo planteado por Hernández et al. (2014), quienes aseveran que “se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas)” (p.8).

La revisión documental se realizó utilizando el motor de búsqueda de Google, y en las bibliotecas virtuales Google Scholar, Redalyc, Scopus, Latindex y SciELO. Se utilizaron las palabras clave “comunidad profesional de aprendizaje”, “Modelo de Capacitación”, “relaciones interpersonales”, “liderazgo transformacional” y “clima laboral”. Se usó como criterio de exclusión las publicaciones que no abordaran esas temáticas en unidades educativas, ya que como plantean Hernández- Sampieri et al., “la teoría se construye básicamente a partir de los datos empíricos obtenidos y analizados y, desde luego, se compara con los resultados de estudios anteriores” (p.11).

Tomando en cuenta los resultados de la fase diagnóstica con el cuestionario y las entrevistas semiestructuradas, y la factibilidad de su aplicación en la unidad Luis Vargas Torres, se diseñó el modelo en el marco de los postulados pedagógicos que sustentan las

comunidades profesionales de aprendizaje. El análisis y discusión de ese modelo se presentan en los siguientes dos capítulos y la propuesta que se desarrolló.

## 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

### 4.1. Análisis de los datos

La primera parte de la encuesta cubrió la variable “*Relaciones interpersonales de los docentes*”, en dos dimensiones: la primera incluyó aquellas relaciones vinculadas a dimensión "enseñanza" y la segunda a la dimensión “Aprendizaje de los alumnos”.

En la Tabla 1 se puede observar que, de los seis ítems encuestados, en cinco prevalecieron las respuestas de “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”, lo que es indicativo de serias falencias en esta dimensión de “enseñanza”. Si se unen esas opiniones, destacan significativamente negativos dos indicadores “Los profesores trabajan juntos para buscar el conocimiento, habilidades y estrategias para aplicar estos nuevos aprendizajes en su trabajo” (85,7% de negatividad) y “Existe un proceso de colaboración para desarrollar un sentido compartido de valores entre el personal” (71,4% de negatividad). El único acápite con más resultados positivos (53,6%) que negativos fue la existencia de oportunidades para que el profesorado observe y ofrezca apoyo a sus compañeros.

**Tabla 1**

Relaciones interpersonales de los docentes, dentro de la dimensión "enseñanza"

ITEMS	ESCALA							
	TA	%	A	%	D	%	TD	%
Existe un proceso de colaboración para desarrollar un sentido compartido de valores entre el personal.	8	14,3	8	14,3	24	42,8	16	28,6
Valores compartidos apoyan las normas de actuación que guían las decisiones sobre la enseñanza aprendizaje.	11	19,6	13	23,2	19	33,9	13	23,2
Las decisiones se toman de acuerdo con los valores y visión del centro escolar.	6	10,7	23	41,1	20	35,7	7	12,5
Los profesores trabajan juntos para buscar el conocimiento, habilidades y estrategias para aplicar estos nuevos aprendizajes en su trabajo.	2	3,6	6	10,7	27	48,2	21	37,5
Existen oportunidades para que el profesorado observe y ofrezca apoyo a sus compañeros.	16	28,6	14	25,0	13	23,2	13	23,2
El profesorado proporciona retroalimentación a los compañeros en relación con las prácticas de enseñanza	11	19,6	8	14,3	31	55,4	6	10,7
<b>Subtotal</b>	<b>54</b>	<b>16,1</b>	<b>72</b>	<b>21,4</b>	<b>134</b>	<b>39,9</b>	<b>76</b>	<b>22,6</b>

*Nota.* TA= totalmente de acuerdo; A= de acuerdo; D= en desacuerdo; TD= totalmente en

desacuerdo. Fuente: encuesta aplicada al personal docente.

Por su parte, en la Tabla 2 se muestran las *relaciones interpersonales de los docentes*, relacionadas con la dimensión "aprendizaje de los alumnos". Al igual que en la anterior dimensión dentro de esta variable, hay tres indicadores en los que la suma de las respuestas negativas (entiéndase el estar en "desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo") son ampliamente superiores a las respuestas consideradas como positivas. Esos tres indicadores son "El personal tiene visiones compartidas para mejorar la institución centradas en el aprendizaje del alumno" (35,7% en desacuerdo y 21,4% totalmente en desacuerdo), "Los objetivos del centro escolar se centran en los aprendizajes de los alumnos, más allá de los resultados de las pruebas o calificaciones" (64,3% en desacuerdo y 23,2% totalmente en desacuerdo) y "Existen relaciones de colaboración entre el profesorado que reflejen el compromiso con los esfuerzos de mejora escolar" (48,2% en desacuerdo y 37,54% totalmente en desacuerdo); siendo el único indicador con mayores respuestas positivas "El profesorado de manera informal comparte ideas y sugerencias para mejorar el aprendizaje de los estudiantes", en el que el 33,9% está totalmente de acuerdo y el 26,8% dijo estar de acuerdo.

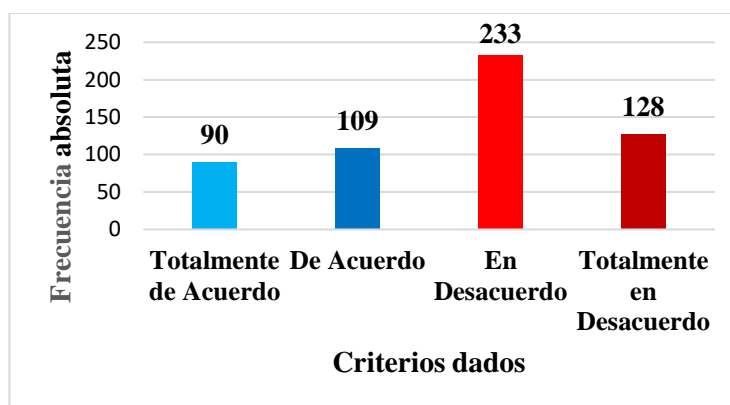
**Tabla 2**

Relaciones interpersonales de los docentes, relacionadas con la dimensión "aprendizaje de los alumnos"

ITEMS	ESCALA							
	TA	%	A	%	D	%	TD	%
El personal tiene visiones compartidas para mejorar la institución centradas en el aprendizaje del alumno	11	19,6	13	23,2	20	35,7	12	21,4
Los objetivos del centro escolar se centran en los aprendizajes de los alumnos, más allá de los resultados de las pruebas o calificaciones.	2	3,6	5	8,9	36	64,3	13	23,2
Existen relaciones de colaboración entre el profesorado que reflejen el compromiso con los esfuerzos de mejora escolar.	4	7,1	4	7,1	27	48,2	21	37,5
El profesorado de manera informal comparte ideas y sugerencias para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	19	33,9	15	26,8	16	28,6	6	10,7
<b>Subtotal</b>	36	16,1	37	16,5	99	44,2	52	23,2

**Nota.** TA= totalmente de acuerdo; D= de acuerdo; D= en desacuerdo; TD= totalmente en desacuerdo. Fuente: encuesta aplicada al personal docente.

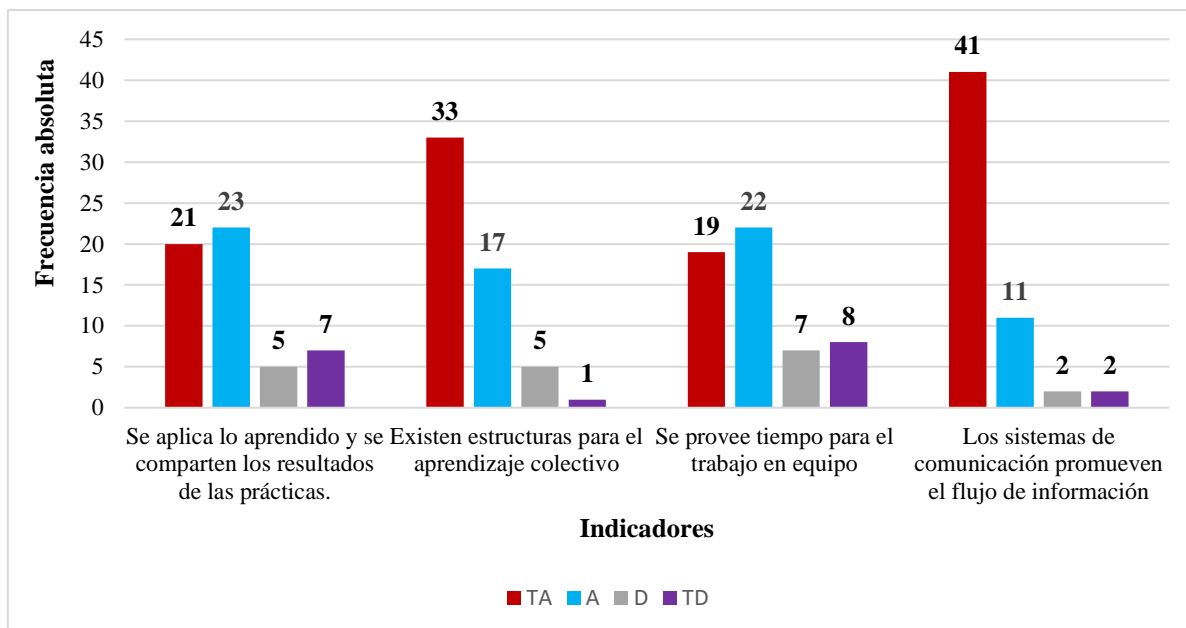
Al unificar los datos de las frecuencias absolutas de esta primera encuesta sobre la variable *relaciones interpersonales de los docentes*, graficando la información en una figura, se pueden apreciar mejor las serias dificultades que se presentan en esta unidad educativa para considerarla como una comunidad profesional de aprendizaje (Figura 1). Al sumar las respuestas con carácter negativo, se observa que hay 233 opiniones “en desacuerdo” y 128 como “totalmente en desacuerdo”, que da un total de 361 valoraciones negativas, frente a 199 las consideradas como opiniones positivas (90 de “totalmente de acuerdo” y 109 de “de acuerdo”).



**Figura 1.** Opiniones de los docentes (n=56) acerca de las relaciones interpersonales en sus dos dimensiones, la enseñanza y el aprendizaje escolar. Fuente: encuestas aplicadas.

Los datos sobre el clima laboral, en la unidad educativa objeto de estudio, mostraron resultados interesantes en cada una de las dimensiones estudiadas. La primera fue “oportunidades en la unidad educativa con respecto al clima laboral”, y constó de cuatro indicadores. En todos los casos las respuestas consideradas como “positivas” prevalecieron sobre las negativas. De esta forma, las frecuencias absolutas de los “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” superaron en cada indicador a las de “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” (Figura 2):

- Se aplica lo aprendido y se comparten los resultados de las prácticas; 44 versus 12;
- Existen estructuras para el aprendizaje colectivo: 50 versus 6;
- Se provee tiempo para el trabajo en equipo: 41 versus 15; y
- Los sistemas de comunicación promueven el flujo de información: 52 versus 4.



**Figura 2:** Oportunidades con respecto al clima laboral en la unidad educativa. Fuente: encuestas aplicadas.

La segunda dimensión dentro del *clima laboral* fue el colectivismo entre los docentes. La Tabla 3 muestra resultados contradictorios. Mientras por un lado se observan respuestas positivas de “totalmente de acuerdo” o “de acuerdo” en el indicador “El profesorado colaborativamente analiza el trabajo de los estudiantes para mejorar la enseñanza y el aprendizaje”, con el 33,9% y el 26,7%, respectivamente; los otros tres indicadores marcan, indistintamente, respuestas contradictorias en su centro (no así en los extremos de la escala).

De esta forma, mientras el 44,6% está de acuerdo con que “El profesorado planifica y trabajan juntos para buscar soluciones para enfrentar la diversidad de necesidades de los estudiantes”, hay un 37,5% que está en desacuerdo. Datos muy parecidos se obtuvieron en el indicador “El profesorado en colaboración revisa el trabajo de los estudiantes para compartir y mejorar las prácticas docentes”, en el que el 44,6% está de acuerdo pero el 33,9% está en desacuerdo; sin embargo, los porcentajes se invierten en el segundo indicador (“El profesorado en colaboración analiza las múltiples fuentes de datos para evaluar la eficacia de las prácticas de enseñanza”), en el que el 32,1% dice estar de acuerdo, pero entonces el 46,4% está en desacuerdo. Estos indicadores requieren de una sólida discusión en el próximo capítulo.

**Tabla 3**

Colectivismo como dimensión del clima laboral

<b>Indicadores de colectivismo</b>	<b>TA</b>	<b>%</b>	<b>A</b>	<b>%</b>	<b>D</b>	<b>%</b>	<b>TD</b>	<b>%</b>
El profesorado planifica y trabajan juntos para buscar soluciones para enfrentar la diversidad de necesidades de los estudiantes.	6	10,7	25	44,6	21	37,5	4	7,14
El profesorado en colaboración analiza las múltiples fuentes de datos para evaluar la eficacia de las prácticas de enseñanza.	8	14,3	18	32,1	26	46,4	4	7,14
El profesorado colaborativamente analiza el trabajo de los estudiantes para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.	19	33,9	15	26,7	17	30,4	5	8,92
El profesorado en colaboración revisa el trabajo de los estudiantes para compartir y mejorar las prácticas docentes.	6	10,7	25	44,6	19	33,9	6	10,7

Fuente: encuestas aplicadas.

La última dimensión estudiada dentro de la variable *Clima Laboral* fue las fortalezas existentes en la unidad educativa Luis Vargas Torres. La Tabla 4 muestra la apreciación de los docentes en esta esfera. De los siete indicadores consultados, en cinco se observan opiniones positivas, a favor de un buen clima laboral. Cuando se computan las frecuencias absolutas en las categoría “Totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”, son favorables los ítems “Existe una cultura de confianza y respeto a la hora de tomar riesgos” (32,1% y 44,6%), “El profesorado y las partes interesadas muestran un esfuerzo sostenido y unificado para incorporar el cambio en la cultura de la institución” (33,9% y 44,6%), “El horario escolar promueve el aprendizaje colectivo y la práctica compartida” (64,3% y 35,5%), “Se cuenta con tiempo y recursos para el desarrollo profesional “ (21,4% y 66,1%), y “La proximidad de equipos docentes y departamentos facilita la colaboración con sus colegas” (33,9% y 44,6%).

Un indicador, “El logro excepcional es reconocido y celebrado regularmente en nuestro centro”, mostró datos opuestos, pues mientras el 46,4% dijo estar de acuerdo, el 32,1% se mostró en desacuerdo. El único indicador con valoraciones muy negativas fue “Asesores especializados prestan apoyo para el aprendizaje continuo” pues se puede notar

que todos estuvieron en desacuerdo (80,4%) y totalmente en desacuerdo los demás (19,6%).

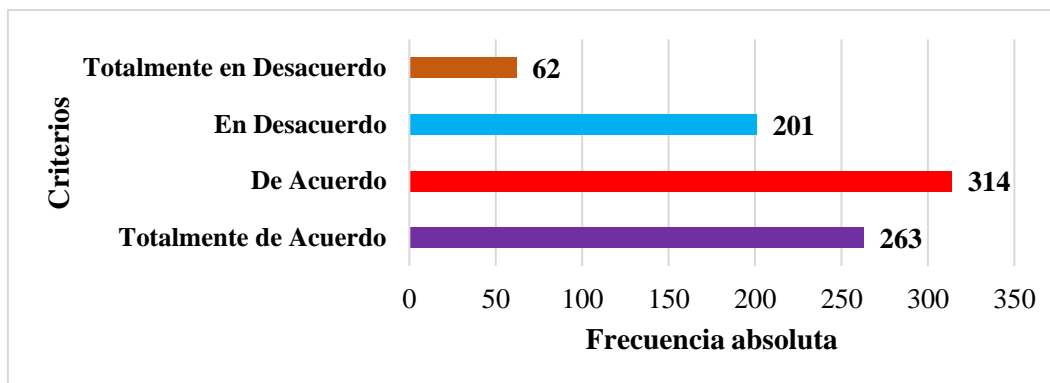
**Tabla 4**

Fortalezas en el clima laboral de la Unidad Educativa Luis Vargas Torres

Fortalezas	TA	%	A	%	D	%	TD	%
Existe una cultura de confianza y respeto a la hora de tomar riesgos.	18	32,1	25	44,6	5	8,92	8	14,3
El logro excepcional es reconocido y celebrado regularmente en nuestro centro.	6	10,7	26	46,4	18	32,1	6	10,7
El profesorado y las partes interesadas muestran un esfuerzo sostenido y unificado para incorporar el cambio en la cultura de la institución.	19	33,9	25	44,6	12	21,4	0	0,0
El horario escolar promueve el aprendizaje colectivo y la práctica compartida.	36	64,3	20	35,7	0	0,0	0	0,0
Se cuenta con tiempo y recursos para el desarrollo profesional.	12	21,4	37	66,1	7	12,5	0	0,0
Asesores especializados prestan apoyo para el aprendizaje continuo.	0	0,0	0	0,0	45	80,4	11	19,6
La proximidad de equipos docentes y departamentos facilita la colaboración con sus colegas.	19	33,9	25	44,6	12	21,4	0	0,0

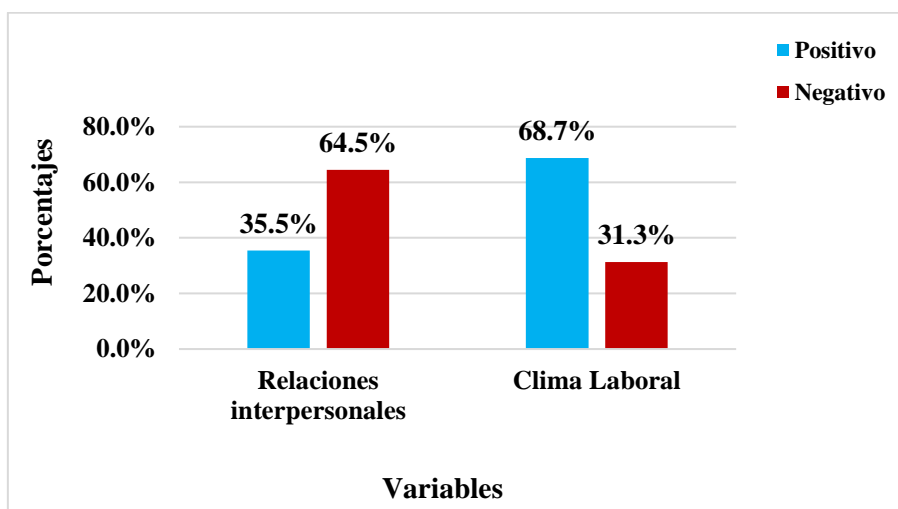
Fuente: encuestas aplicadas.

Al realizar el resumen de la variable *Clima Laboral*, basado en las frecuencias absolutas de las respuestas en sus tres dimensiones, se observan resultados con influencia positiva para lograr una comunidad profesional de aprendizaje, al imponerse en mayor grado las valoraciones “de acuerdo” (314 opiniones) y “totalmente de acuerdo” (263 opiniones), frente a 62 (“totalmente en desacuerdo”) y 201 (“en desacuerdo”) (Figura 3).



**Figura 3.** Opiniones de los docentes (n=56) acerca del clima laboral en sus tres dimensiones: fortalezas, colectivismo y oportunidades. Fuente: encuestas aplicadas.

La Figura 4 es más alentadora aún, porque indica que se puede mejorar el trabajo con las relaciones interpersonales ya que el clima laboral se constituye en una fortaleza en sí mismo. Se puede observar que hay casi una inversión completa en las valoraciones de los indicadores positivos: 68,7% en *clima laboral* versus el 35,5% en *relaciones interpersonales*.



**Figura 4.** Comparación porcentual de las opiniones dadas sobre las relaciones interpersonales y el clima laboral en la unidad educativa Luis Vargas Torres. Fuente: encuestas aplicadas.

Los resultados de la entrevista semiestructurada realizada al 50% de los docentes (n=23) permitieron adentrarnos en el tema del liderazgo transformacional de las autoridades de la unidad educativa; y a la vez sirvieron para confirmar datos que se habían recolectado en las encuestas. Las unidades de análisis en esta etapa investigativa la constituyeron cada uno de los entrevistados, y las categorías que emergieron fueron:

- Proactividad rectoral,
- Compartimentación de las responsabilidades, con democratización del poder y la autoridad,
- Toma de decisiones,
- Asesoramiento al personal para la toma de decisiones,
- Entrenamiento,
- Oportunidades del personal para iniciar un cambio.

Para la mayoría de los entrevistados, la *Proactividad rectoral* se manifiesta algunas veces, aunque D4, D7, D18 y D22 sí consideran que hay proactividad de forma sistemática y adujeron que ésta se manifiesta en las áreas donde se precisa de apoyo; sin embargo, D7, D12, D16, D20 y D22 plantearon que no es frecuente que se *comparta el poder* administrativo en la toma de decisiones. Más globalmente, casi todos los docentes consideran que no hay un verdadero *proceso democrático* en la unidad educativa.

La categoría de *Asesoramiento al personal para la toma de decisiones* tuvo respuesta negativa unánime, algo que coincide con la falta de fortaleza que se evidenció en la Tabla 4, cuando el 100% de los allí encuestados plantearon que no existen asesores especializados que presten apoyo para el aprendizaje continuo.

Una categoría muy bien evaluada por casi todos los entrevistados (D1, D2, D4, D5, D6, D7, D9, D10, D11; D12, D14, D15, D16, D17, D19, D20, D21 y D23) fue *entrenamiento*, y lo justifican por que sí se comparten los resultados de las prácticas, porque existen estructuras para el aprendizaje colectivo, los sistemas de comunicación permiten que fluya la comunicación y porque, con bastante frecuencia, se facilita el trabajo docente en equipos.

Finalmente, la categoría *oportunidades del personal para iniciar un cambio* también recibió buenas valoraciones de la gran mayoría (excepto de D3 y D8), y ejemplificaron sus respuestas con argumentos como el que se trabaja colaborativamente en el análisis de los estudiantes para la mejora del aprendizaje mediante el perfeccionamiento de la enseñanza, la confianza en que los riesgos que se corren son bien pensados colectivamente o en el hecho de que hay un esfuerzo sostenido para incorporar cambios

en la cultura institucional. Esas respuestas fueron consecuentes con algunos de los argumentos dados en la valoración de las fortalezas del clima laboral.

Fue a partir de los resultados hasta aquí presentados que se realizó el análisis para el diseño de la propuesta de un Modelo de Capacitación para mejorar de las relaciones entre docentes en busca de constituir a la Unidad Educativa Luis Vargas Torres como una comunidad profesional de aprendizaje. El modelo se basa en la realización de talleres de capacitación.

Para la elaboración de ese modelo de capacitación, que tendrá una incidencia directa en la forma en que las autoridades dirigen la unidad educativa, se han tomado en cuenta las variables centrales es la investigación: las relaciones interpersonales entre docentes y el clima laboral en la Unidad Educativa “Luis Vargas Torres”, de la ciudad de Esmeraldas, y que están mediadas por la comunicación. Se toma como base la Teoría de las Inteligencias Múltiples de Howard Gardner, la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman y la Teoría del Clima Organizacional de Likert, como solución a los problemas, debilidades y falencias que han sido percibidas por los trabajadores docentes de la institución educativa.

La propuesta aquí presentada requiere del compromiso y participación de directivos y docentes, para que el Modelo de Capacitación realmente contribuya a solucionar el problema. Se pretende que todo el equipo docente mejore sus habilidades sociales, sus formas de pensar y las actitudes y comportamientos como grupo.

La intención de la propuesta es implementar un Modelo de Capacitación a través de seis talleres como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral institucional, incluyendo la comunicación entre el personal docente, lo que debe permitir alcanzar el objetivo de convertir a la Unidad Educativa “Luis Vargas Torres” como una comunidad profesional de aprendizaje. Asimismo, es importante destacar que esta propuesta logrará mejorar las habilidades de liderazgo de las autoridades de la escuela y, como consecuencia de ello, mejorará la enseñanza de los alumnos, quienes se sentirán más motivados por su centro docente.

## 4.2. Discusión de los Datos

En esta investigación nos propusimos analizar las relaciones docentes de la Unidad Educativa Luis Vargas Torres como una comunidad profesional de aprendizaje; para ellos, se estudió el estado actual en el que se encuentran las relaciones interpersonales de los docentes, se determinó la influencia del liderazgo transformacional de los directivos sobre las relaciones interpersonales a partir de las concepciones teóricas sobre liderazgo, se caracterizó el clima laboral y la comunicación interna, según la percepción de los docentes, para terminar con el diseño de una propuesta de mejora en busca de contribuir a la constitución de la Unidad Educativa Luis Vargas Torres como una comunidad profesional de aprendizaje.

La variable “Relaciones interpersonales de los docentes” se estudió en dos dimensiones, la dimensión "enseñanza" y la dimensión “Aprendizaje de los alumnos”. Se pudo observar que, de los seis ítems encuestados dentro de “enseñanza”, en cinco prevalecieron las respuestas de “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”, lo indica serias falencias en esta dimensión, destacando negativamente dos de los indicadores: los profesores no trabajan juntos para buscar el conocimiento, habilidades y estrategias para aplicar los nuevos aprendizajes en su trabajo (85,7% de negatividad) y que no existe un proceso de colaboración para desarrollar un sentido compartido de valores entre el personal (71,4% de negatividad). El único acápite con más resultados positivos (53,6%) que negativos fue la existencia de oportunidades para que el profesorado observe y ofrezca apoyo a sus compañeros.

Al comparar estos resultados con el estudio de Quintana (2017), se observan diferencias significativas, porque ese investigador demostró que existe una correlación alta y directa entre las relaciones interpersonales y la función docente de los educadores, confirmando que las relaciones interpersonales de los docentes son considerablemente medio alto en 50% y alto en 50% según la opinión de los encuestados. Sin embargo, el estudio que aquí se presenta coincide con el de Castro, Alvarado, Romero y Mondragón (2021), quienes encontraron que sus resultados evidencian que las relaciones interpersonales no son apropiadas y ello afecta el desempeño laboral docente. En la variable relaciones interpersonales, los docentes la calificaron en el 78% deficiente, el 19% de regular y el 3% bueno. Los autores concluyen que se aprecia que los docentes no se relacionan

fácilmente y ello contribuye al surgimiento de complicaciones en el desarrollo de sus actividades laborales.

La literatura sobre este tema tiene teóricos que ha hecho grandes contribuciones, como son los casos de Mead (1972) y Piaget (1977), quienes definen la habilidad cognitiva propia de un individuo a partir de saber tomar la perspectiva del otro o de entender algunas de sus estructuras, sin adoptar necesariamente esta misma perspectiva, lo que es indicativo de respeto en las relaciones interpersonales.

La dimensión "enseñanza" requiere de pronta solución en la Unidad Educativa Luis Vargas Torres, porque no se concibe un centro docente que se pueda considerar como una comunidad profesional de aprendizaje mientras sus maestros no trabajen de forma unida en la búsqueda de soluciones a sus métodos y estrategias de enseñanza.

El clima laboral es otra área de extraordinaria importancia en un centro de trabajo. En este estudio se evidenció que en la unidad educativa Luis Vargas Torres, en la dimensión "oportunidades en la unidad educativa con respecto al clima laboral", en los cuatro indicadores las opiniones positivas superaron a las negativas, destacándose significativamente las valoraciones con respecto a la existencia de estructuras para el aprendizaje colectivo y el que los sistemas de comunicación promueven el flujo de la información.

También se analizó el colectivismo entre los docentes, dimensión en la que sí hubo resultados contradictorios. Mientras el indicador "El profesorado colaborativamente analiza el trabajo de los estudiantes para mejorar la enseñanza y el aprendizaje" arrojó respuestas muy positivas, los otros tres indicadores reflejan divisiones de puntos de vista. Casi el 50% del personal está de acuerdo en que los profesores planifican y trabajan juntos para buscar soluciones para enfrentar la diversidad de necesidades de los estudiantes y que los docentes, colaborativamente, revisan el trabajo de los estudiantes para compartir y mejorar las prácticas docentes, pero los que están en desacuerdo superan el 30%.

Sin embargo, no es comprensible que casi el 50% considere que el profesorado no trabaja cooperativamente en la búsqueda y análisis de las fuentes de datos para evaluar la eficacia de sus prácticas de enseñanza. Es en este sentido donde esta autora coincide con Chalán (2021), quien valora que para que una comunidad sea realmente de aprendizaje, la superación de las dificultades se da a partir de las evidencias documentadas, lo que les

permite tomar acciones adecuadas “a partir de un análisis reflexivo y maduro de las evidencias y no simplemente de fríos datos estadísticos” (p.534).

La cantidad de información recopilada fue la base objetiva para diseñar un modelo de capacitación que ha de permitir avanzar hacia la meta de constituir esta unidad educativa como una comunidad profesional de aprendizaje.

En la Introducción a la propuesta del Modelo, se hace un análisis de las relaciones docentes actuales en la Unidad Educativa “Luis Vargas Torres”, a partir de las opiniones de la muestra estudiada y que, de forma sintetizada se resume en las siguientes debilidades y falencias:

- ✓ Muchos profesores no trabajan juntos para buscar el conocimiento, habilidades y estrategias para aplicar nuevos aprendizajes en su trabajo;
- ✓ No existe un proceso sólido de colaboración para desarrollar un sentido compartido de valores entre el personal;
- ✓ El personal tiene visiones compartidas para mejorar en la institución el aprendizaje del alumno;
- ✓ Los objetivos del centro escolar no se centran, en esencia, en los aprendizajes de los alumnos, sino en los resultados de las pruebas o calificaciones;
- ✓ No existen relaciones profundas de colaboración entre el profesorado que reflejen el compromiso con los esfuerzos de la mejora escolar;
- ✓ Pocos docentes analizan colaborativamente las múltiples fuentes de datos para evaluar la eficacia de las prácticas de enseñanza;
- ✓ El logro excepcional de los docentes no es reconocido y celebrado regularmente en el centro
- ✓ No hay asesores especializados que presten apoyo para el aprendizaje continuo;
- ✓ No es frecuente que se comparta el poder administrativo en la toma de decisiones. No hay un verdadero proceso democrático en la institución.

A continuación, se hizo la Fundamentación de la propuesta, donde se tomaron en cuenta las variables centrales es la investigación: las relaciones interpersonales entre docentes y el clima laboral en la Unidad Educativa “Luis Vargas Torres”, de la ciudad de Esmeraldas, y que están mediadas por la variante comunicación. Para ello se hizo la valoración teórica que sustentaría el Modelo: la teoría de las inteligencias múltiples propuesto por Gardner (1995), la teoría de la inteligencia emocional de Goleman (2018) y la Teoría del Clima Organizacional de Likert (1968).

La teoría de las inteligencias múltiples es un modelo propuesto por Gardner (1995) en el que la inteligencia agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas e independientes.

La inteligencia emocional, según Goleman (2018), es la capacidad para reconocer sentimientos propios y la habilidad para manejarlos. Goleman estima que la inteligencia emocional se puede organizar en torno a cinco capacidades: autoconocimiento, autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales.

Por su parte, la Teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

La propuesta de este Modelo coincide con varios estudios previos, que afirman o validan este modelo. Por ejemplo, Bolívar (2013) sugiere rediseñar los lugares de trabajo que permitan hacer del establecimiento escolar no solo un lugar de aprendizaje para los estudiantes sino un contexto donde los docentes aprendan a hacer mejor las cosas y que en cada actividad planificada involucren a toda la comunidad educativa. Quintana (2017) concluye que mientras mejores sean las relaciones interpersonales, más positiva será la función docente de los educadores. Parra y Silva (2021) concluyen que la implementación de un plan de liderazgo efectivo ayudó a la comunidad educativa de la escuela a mejorar el clima laboral, aumentando las competencias, facilitando el desarrollo y la divulgación del proyecto educativo institucional en beneficio de la sociedad, promoviendo la calidad educativa y aumentando la eficiencia en la realización de sus procesos.

Por su parte, Pérez (2017) también creó un modelo de capacitación para el personal que labora en un centro docente, coincidiendo en una teoría (Likert) con el modelo aquí propuesto, pero diferenciándose en otras teorías válidas, como la teoría de liderazgo personal e interpersonal de Fischman, de las relaciones humanas de Chiavenato y de las

relaciones humanas de Mayo. Sus resultados demostraron que hubo un avance en las dimensiones de actitudes personales, comunicación y desarrollo afectivo social, aspectos en los que aspiramos lograr con el Modelo del presente estudio, y que no aspira a ser exhaustivo, sino solo un punto de partida, ya que la Unidad Educativa, en dependencia del desarrollo de los talleres, podrá decidir el diseño o incremento de nuevos talleres u otras actividades que vayan coadyuvando a lograr la meta final de ser una comunidad profesional de aprendizaje.

## 5. PROPUESTA METODOLÓGICA

### 5.1. Diseño de la propuesta

#### 5.1.1. *Objetivos.*

**Objetivo general de la propuesta:** mejorar de las relaciones entre docentes en busca de constituir a la Unidad Educativa Luis Vargas Torres como una comunidad profesional de aprendizaje.

El Modelo se ha centrado en la realización de 6 talleres, dos por cada variable y dos objetivos a vencer en los talleres, como se explica a continuación:

##### 5.1.1.1. **Variable 1: Comunicación institucional**

**Noción básica:** La comunicación en una unidad educativa debe fluir en todos los sentidos, pero hay logros, especialmente, cuando prima la comunicación horizontal y no la vertical de directivos a trabajadores.

**Objetivo 1:** Crear las habilidades básicas que les permitan a una persona aprender a escuchar a los demás.

**Objetivo 2:** Demostrar la importancia de la claridad y precisión en los mensajes, para que se minimicen los malentendidos entre las personas.

##### 5.1.1.2. **Variable 2: Clima laboral institucional**

**Noción básica:** El clima laboral es el nexo que regula los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

**Objetivo 3:** Preparar a los docentes a organizarse, ordenar y planificar su trabajo a la hora de ejecutar actividades concretas.

**Objetivo 4:** Aplicar los pasos del proceso de toma de decisiones.

### **5.1.1.3. Variable 3: Relaciones interpersonales entre docentes.**

**Noción básica:** se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como cargos, pirámides formales en un organigrama, etc.). El sistema de trabajo del liderazgo permite la participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y lo hacen colaborativamente.

**Objetivo 5:** Aprender a hacer valer la opinión personal partiendo de una situación de respeto a las opiniones de los demás.

**Objetivo 6:** Determinar cómo cada persona se identifica, a partir de su proyección psicológica.

### **5.1.2. Contenidos, recursos y materiales a utilizar y metodología a emplear**

#### **Contenidos:**

- La comunicación. La comunicación institucional en un centro docente.
- El clima laboral institucional como factor esencial en la organización y planificación para el cumplimiento de metas docentes.
- Las relaciones interpersonales. Importancia e influencia en el trabajo docente.

#### **Recursos y materiales necesarios:**

- Un facilitador con dominio de técnicas dinámicas y conocimiento de control grupal.
- Un aula amplia, con los medios típicos (pizarra, marcadores, etc.).
- Una resma de papel y esferos para cada docente presente en los talleres.
- Una impresora para uso del facilitador.

**Metodología a emplear:** Las sugerencias metodológicas se describen en cada uno de los talleres que se proponen en el cuadro del modelo de capacitación.

### 5.1.3. *Temporalización: cronograma.*

Las sesiones se realizarán quincenalmente, comenzado en la segunda quincena de mayo y terminado en la primera quincena de agosto.

**Tabla 5**

*Cronograma*

<b>Sesión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Duración de la sesión</b>	<b>Fecha de inicio de la propuesta</b>	<b>Fecha de terminación de la propuesta</b>
Taller 1	Crear las habilidades básicas que les permitan a una persona aprender a escuchar a los demás.	1 hora	2da quincena de mayo	-
Taller 2	Demostrar la importancia de la claridad y precisión en los mensajes, para que se minimicen los malentendidos entre las personas.	1 hora	-	-
Taller 3	Preparar a los docentes a organizarse, ordenar y planificar su trabajo a la hora de ejecutar actividades concretas.	Dos sesiones de 1 hora cada parte de la sesión		-
Taller 4	Aplicar los pasos del proceso de toma de decisiones	1 hora	-	-
Taller 5	Aprender a hacer valer la opinión personal partiendo de una situación de respeto a las opiniones de los demás.	1 hora	-	-
Taller 6	Determinar cómo cada persona se identifica, a partir de su proyección psicológica.	1 hora	-	1ra quincena de agosto

### 5.1.4. *Desarrollo de la propuesta de intervención.*

#### **Propuesta de un Modelo de Capacitación para la mejora de las relaciones entre docentes en busca de constituir a la Unidad Educativa Luis Vargas Torres como una comunidad profesional de aprendizaje**

#### **Introducción**

El análisis de las relaciones docentes actuales en la Unidad Educativa “Luis Vargas Torres” como una comunidad profesional de aprendizaje, a partir de las opiniones de la muestra estudiada, mostró varias debilidades y falencias, a saber:

- ✓ Muchos profesores no trabajan juntos para buscar el conocimiento, habilidades y estrategias para aplicar nuevos aprendizajes en su trabajo;
- ✓ No existe un proceso sólido de colaboración para desarrollar un sentido compartido de valores entre el personal;
- ✓ El personal tiene visiones compartidas para mejorar en la institución el aprendizaje del alumno;
- ✓ Los objetivos del centro escolar no se centran, en esencia, en los aprendizajes de los alumnos, sino en los resultados de las pruebas o calificaciones;
- ✓ No existen relaciones profundas de colaboración entre el profesorado que reflejen el compromiso con los esfuerzos de la mejora escolar;
- ✓ Pocos docentes analizan colaborativamente las múltiples fuentes de datos para evaluar la eficacia de las prácticas de enseñanza;
- ✓ El logro excepcional de los docentes no es reconocido y celebrado regularmente en el centro
- ✓ No hay asesores especializados que prestan apoyo para el aprendizaje continuo;
- ✓ No es frecuente que se comparta el poder administrativo en la toma de decisiones. No hay un verdadero proceso democrático en la institución.

Sin embargo, teniendo en cuenta algunas fortalezas y oportunidades, como las posibilidades de entrenamiento del personal docente, porque existen estructuras para el aprendizaje colectivo; los sistemas de información permiten que fluya la comunicación; y el hecho de que las autoridades brinden oportunidades al personal para iniciar un cambio para el perfeccionamiento de la enseñanza, estimulan que se haga la propuesta de un Modelo de Capacitación para incorporar cambios en la cultura institucional.

La intención de la siguiente propuesta para implementar un Modelo de Capacitación a través de talleres como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral institucional permitirá alcanzar el objetivo de convertir a la Unidad Educativa “Luis Vargas Torres” como una comunidad profesional de aprendizaje. Asimismo, es importante destacar que esta propuesta logrará mejorar las habilidades de liderazgo de las autoridades de la escuela y, como consecuencia de ello, mejorará la enseñanza de los alumnos, quienes se sentirán más motivados por su centro docente.

### **Fundamentación**

Para la elaboración del Modelo de Capacitación para mejorar las relaciones docentes, que tendrá una incidencia directa en la forma en que las autoridades dirigen la unidad educativa, se han tomado en cuenta las variables centrales es la investigación: las relaciones interpersonales entre docentes y el clima laboral en la Unidad Educativa “Luis

Vargas Torres”, de la ciudad de Esmeraldas, y que están mediadas por la variante comunicación. Se toma como base la Teoría de las Inteligencias Múltiples de Howard Gardner, la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman y la Teoría del Clima Organizacional de Likert, como solución a los problemas, debilidades y falencias que han sido percibidas por los trabajadores docentes de la institución educativa.

La teoría de las inteligencias múltiples es un modelo propuesto por Gardner (1995) en el que la inteligencia no es un conjunto de inteligencias múltiples, distintas e independientes. La inteligencia emocional, según Goleman (2018), es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos.

La propuesta aquí presentada requiere del compromiso y participación de directivos y docentes, para que el Modelo de Capacitación realmente contribuya a solucionar el problema. Se pretende que todo el equipo docente mejore sus habilidades sociales, sus formas de pensar y las actitudes y comportamientos como grupo.

***Objetivo:*** *Mejorar las habilidades sociales de los directivos y docentes para convertir a la Unidad Educativa “Luis Vargas Torres” en una comunidad profesional de aprendizaje.*

## **MODELO DE CAPACITACIÓN**

**Variable 1:** *Comunicación institucional.*

**Noción básica:** *La comunicación en una unidad educativa debe fluir en todos los sentidos, pero hay logros, especialmente, cuando prima la comunicación horizontal y no la vertical de directivos a trabajadores.*

<b>ACTIVIDAD Y OBJETIVO</b>	<b>METODOLOGÍA Y TAREAS</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>LUGAR SUGERIDO</b>
<p><b>Taller 1: El Rumor.</b>  <b>Objetivo:</b> Crear las habilidades básicas que les permitan a una persona aprender a escuchar a los demás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se seleccionan 4 maestros como colaboradores voluntarios. Se dará la indicación que cada voluntario va a recibir un mensaje y que sólo va a escuchar. No puede hacer ninguna pregunta. De igual manera, el que narra la historia que da el facilitador del taller tampoco puede repetir el mensaje.</li> <li>• Se pide a 3 de los voluntarios que salgan fuera del local, quedando sólo uno en el aula.</li> <li>• El facilitador lee la historia al voluntario que se quedó en el aula. Al terminar, le pide que cuente la historia al segundo voluntario, que ingresará al aula. Luego se solicita que entre el tercer voluntario, que escuchará la narración de la historia del segundo voluntario. Finalmente, entra el cuarto voluntario y escuchará la información del tercer voluntario.</li> <li>• El facilitador forma pequeños grupos de 4-5 miembros, para que discutan lo que han podido observar. Se les puede dar una pregunta: ¿por qué se ha modificado el mensaje?</li> <li>• Luego el facilitador pedirá reflexiones sobre los sentimientos y emociones de una persona frente a estas situaciones, cuando no se les entiende o se tergiversan sus intenciones comunicativas.</li> </ul>	1 hora	Aula grande
<p><b>Taller 2: ¿Es que no fui claro y preciso?</b>  <b>Objetivo:</b> Demostrar la importancia de la claridad y precisión en los</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar a un participante se pare frente al grupo y se le hace entrega de un dibujo, previamente seleccionado por el facilitador.</li> <li>• El facilitador le indicará al participante que tiene que dar instrucciones verbales al grupo, de tal manera que todos sus compañeros puedan hacer el mismo dibujo en una hoja de papel</li> <li>• Se indicará que, mientras dibujan, no podrán preguntar nada. Sólo cumplirán con las indicaciones de su compañero. Se asignan unos 5 minutos para que perfeccionen sus dibujos.</li> </ul>	1 hora	Aula grande

mensajes, para que se minimicen los malos entendidos entre las personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador solicitará 2-3 dibujos de los participantes y los pondrá en la pizarra junto con el dibujo original (Por la teoría de la percepción y de las experiencias individuales previas, usualmente los dibujos difieren en varios puntos del original).</li> <li>• Se analizará lo sucedido utilizando las siguientes preguntas. ¿Qué observamos en los dibujos recientes con relación al dibujo original? ¿Por qué razones no se entendió el mensaje? ¿Suceden situaciones semejantes en nuestra familia? Pedir ejemplos. Pedir que algunos docentes recuerden situaciones donde no se entendió lo que querían decir ¿Cómo se sintieron? Es importante que el facilitador propicie el debate</li> </ul>		
--	--	--	--

**Variable 2:** Clima laboral institucional

**Noción básica:** El clima laboral es el nexa que regula los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

ACTIVIDAD Y OBJETIVO	METODOLOGÍA Y TAREAS	TIEMPO ESTIMADO	LUGAR SUGERIDO
----------------------	----------------------	-----------------	----------------

<p><b>Taller 3: Planifiquemos juntos.</b> <b>Objetivo:</b> Preparar a los docentes a organizarse, ordenar y planificar su trabajo a la hora de ejecutar actividades concretas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada participante responde por escrito la pregunta preparada de antemano por la dirección: ¿Cómo planificar su sistema de evaluación?</li> <li>• Se forman grupos y se seleccionan coordinadores por grado, para que pongan de igual forma las respuestas y hagan un modelo ideal del sistema de evaluación. Este modelo será detallado.</li> <li>• Se reúnen los coordinadores, cada uno presenta su modelo de evaluación ideal en la pizarra. El facilitador debe ir anotando todo lo que hay en común según los grados y los aspectos que puedan faltar.</li> <li>• En base a la discusión de cada modelo, se debe elegir uno que sea el que reúna la mayor cantidad de cualidades o por ser factible de llevar cabo.</li> <li>• Centrándose en el modelo elegido, se detallan las necesidades más urgentes a resolver y tareas que se pueden hacer.</li> <li>• Luego se elabora un plan de cómo podrían irse cumpliendo otras tareas para alcanzar el modelo de evaluación ideal (acciones, controles de asistencia, responsables, etc.); luego se precisan esas acciones.</li> </ul> <p>Con un plan elemental se definen las acciones inmediatas, con guía como esta: ¿Qué se va a hacer?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Quiénes?, ¿Con qué medios?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Plazos?</p>	<p>Dos sesiones de 1 hora cada una</p>	<p>Aula grande</p>
--	---	--	--------------------

ACTIVIDAD Y OBJETIVO	METODOLOGÍA Y TAREAS	TIEMPO ESTIMADO	LUGAR SUGERIDO
<p><b>Taller 4: A tomar decisiones.</b>  <b>Objetivo:</b> Aplicar los pasos del proceso de toma de decisiones</p>	<p><b>A) Actividad práctica modelada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador pedirá a 4 participantes escenificar la siguiente situación: “Jorge fue a una fiesta con permiso de sus padres hasta la 1 de la mañana. La reunión estaba en su mejor momento; se notaba muy divertida. Sin embargo, ya se cumplía la hora del permiso. Los amigos y amigas le pidieron que se quedara. Jorge estaba indeciso si quedarse en la fiesta y seguir divirtiéndose o irse a su casa.”</li> <li>• El facilitador propiciará un debate preguntando: ¿Qué observamos en esta situación?, ¿Qué decisión habrá tomado Jorge?, ¿En qué alternativas habrá pensado?</li> <li>• Luego del debate, el facilitador preguntará: ¿En qué situaciones nos es difícil tomar una decisión?, ¿Nos sucede esto con frecuencia en la escuela o la casa? Solicitar 2 - 3 ejemplos de cuando las personas toman decisiones equivocadas. ¿Cómo creen que se sienten? Propiciar la participación de algunos docentes.</li> </ul> <p>La conclusión debe quedar clara: para tomar una decisión acertada es necesario analizar el problema, luego proponer y elegir la(s) alternativas saludables.</p> <p><b>Una decisión acertada implica: pasos centrales.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Definir la situación a resolver: percibir y delinear cuál es el motivo de preocupación, la situación, el problema, para lo cual se buscará información, se evaluará y se definirá.</li> <li>2) Proponer las alternativas: generar y considerar diferentes alternativas (la técnica de la lluvia de ideas es muy buena para esto). Cinco alternativas es una buena cifra.</li> <li>3) Considerar el pro y el contra de cada alternativa: seleccionar las alternativas deseables y no deseables, en base a sus consecuencias.</li> <li>4) Elegir la(s) mejor(es) alternativa(s): esto se hará en función a las alternativas que presenten mayores consecuencias positivas.</li> <li>5) Ejecutar la(s) alternativa(s) elegida(s): implementarlas y ponerlas en práctica.</li> <li>6) Evaluar el resultado: se realizará, después de haber ejecutado la(s) alternativas elegidas; a corto, mediano o largo plazo. La evaluación será positiva si el problema a resolver ha disminuido o se ha solucionado, ante lo cual sus realizadores se premiarán o estimularán con mensajes positivos, para reforzar el logro y su autoestima. La evaluación será negativa si el resultado ha sido desfavorable; entonces, considerar y analizar la(s) otras alternativas, o aplicar nuevamente los pasos de la toma de decisiones.</li> </ol>	1 hora	Aula grande

	<p><b>B) Actividad práctica realista</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador dividirá el aula en grupos de 4-5 participantes, solicitando que seleccionen un moderador y un secretario. Según la cantidad de grupos, se dará el mismo problema a al menos dos grupos. Al moderador se le dará el problema para que hagan la toma de decisiones.</li> <li>• Se indicará que cada grupo deberá aplicar los 6 pasos centrales del proceso de toma de decisiones para desarrollar la pregunta: “¿Qué decisión tomaremos?”, en aproximadamente 15 minutos.</li> <li>• Se invitará a representantes de 2 o 3 grupos con problemas diferentes para que expongan cuál ha sido la mejor decisión tomada. El facilitador preguntará a los grupos que no expusieron pero que tenían los mismos problemas, que den sus opiniones, cuidando el respeto entre compañeros. Luego el facilitador concluirá reforzando los pasos para tomar la mejor decisión y enfatizará que: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No siempre la primera reacción es la mejor opción a tomar.</li> <li>✓ Es importante darse un tiempo para tomar una buena decisión.</li> </ul> </li> </ul> <p>La persona que ejecuta la decisión, basada en las alternativas consideradas, es la responsable de los resultados obtenidos sean los esperados o no.</p>		
--	--	--	--

**Variable 3:** Relaciones interpersonales entre docentes.

**Noción básica:** se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como cargos, pirámides formales en un organigrama, etc.). El sistema de trabajo del liderazgo permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y lo hacen colaborativamente.

ACTIVIDAD Y OBJETIVO	METODOLOGÍA Y TAREAS	TIEMPO ESTIMADO	LUGAR SUGERIDO
<p><b>Taller 5:</b>  <b>Aprendiendo a ser asertivos.</b>  <b>Objetivo:</b>                      Aprender a hacer valer la opinión personal partiendo de una situación de respeto a las opiniones de los demás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador del grupo pide que cada integrante del grupo, de manera individual, escriba en una hoja los derechos que considera que tienen en el ámbito familiar, el laboral y dentro de la sociedad.</li> <li>• Se divide el grupo en subgrupos de 4-5 personas, en función del número de participantes y se les pide que identifiquen cinco derechos que tengan en común en las áreas mencionadas anteriormente (familia, trabajo y sociedad).</li> <li>• Pasados 15 minutos, cada grupo expone sus conclusiones. Se propicia el debate en grupo.</li> <li>• El facilitador les pide que, de nuevo, se pongan por grupos y piensen qué derechos tienen las otras personas que rodean el contexto familiar, laboral y la sociedad en general. Se asignan 15 minutos.</li> </ul> <p>La conclusión debe enfocarse a que la asertividad implica que respetemos la opinión de los demás y qué, al mismo tiempo, hagamos que nuestra opinión sea respetada. Es muy importante que seamos claros y concisos. Este hecho, influirá de manera positiva en nuestra autoestima y tendrá múltiples beneficios a mediano y a largo plazos. De forma especial, todo directivo debe usar un estilo de comunicación asertivo. Las personas asertivas suelen tomar la iniciativa y tomar decisiones dentro de un grupo.</p>	1 hora	Aula grande

<b>ACTIVIDAD Y OBJETIVO</b>	<b>METODOLOGÍA Y TAREAS</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>LUGAR SUGERIDO</b>
<p><b>Taller 6: Especulando.</b> <b>Objetivo:</b> Determinar cómo cada persona se identifica, a partir de su proyección psicológica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador divide al grupo en subgrupos de 3-4 miembros, en función del número de participantes.</li> <li>• Le ofrece a cada subgrupo una fotografía y les pide que, de manera individual, escriban qué sucedió antes de la foto, qué ocurre en el momento de la foto y qué pasará después.</li> <li>• Cada subgrupo elige a un compañero, quien expone delante de los demás docentes, en sesión plenaria. Es central que el facilitador los haga ver a todos la lógica de cada narración y aquellas que pueden aceptarse, por ser posible narraciones de los hechos.</li> </ul> <p>La conclusión debe enfocarse al debate y análisis sobre cómo nuestras propias experiencias y vivencias marcan nuestros puntos de vista, pero no por eso son mejores o superiores a los de otros colegas, para que cada uno pueda aplicar estas situaciones a su vida diaria.</p>	1 hora	Aula grande

### 5.1.5. Diseño de evaluación de la propuesta.

Sesión	Objetivo	Instrumento de evaluación	¿Cómo evaluar el objetivo?
Taller 1	Crear las habilidades básicas que les permitan a una persona aprender a escuchar a los demás.	Ficha de observación	El facilitador pedirá reflexiones sobre los sentimientos y emociones de una persona frente a estas situaciones, cuando no se les entiende o se tergiversan sus intenciones comunicativas.
Taller 2	Demostrar la importancia de la claridad y precisión en los mensajes, para que se minimicen los malentendidos entre las personas.	Ficha de observación	Utilizando las siguientes preguntas. ¿Qué observamos en los dibujos recientes con relación al dibujo original? ¿Por qué razones no se entendió el mensaje? ¿Suceden situaciones semejantes en nuestra familia? Pedir ejemplos.
Taller 3	Preparar a los docentes a organizarse, ordenar y planificar su trabajo a la hora de ejecutar actividades concretas.	Guía de observación	Con un plan elemental se definen las acciones inmediatas, con guía como esta: ¿Qué se va a hacer?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Quiénes?, ¿Con qué medios?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Plazos?
Taller 4	Aplicar los pasos del proceso de toma de decisiones	Entrevistas a participantes sobre sus percepciones del desarrollo de las actividades en el taller.	La evaluación será positiva si el problema a resolver ha disminuido o se ha solucionado, ante lo cual sus realizadores se premiarán o estimularán con mensajes positivos, para reforzar el logro y su autoestima. La evaluación será negativa si el resultado ha sido desfavorable; entonces, considerar y analizar la(s) otras alternativas, o aplicar nuevamente los pasos de la toma de decisiones.
Taller 5	Aprender a hacer valer la opinión personal partiendo de una situación de respeto a las opiniones de los demás.	Ficha de observación	Se debate en plenaria cómo se puede respetar a los demás, pero haciendo que nos respeten a nosotros también. La conclusión debe enfocarse a que la asertividad implica que respetemos la opinión de los demás y qué, al mismo tiempo, hagamos que nuestra opinión sea respetada.
Taller 6	Determinar cómo cada persona se identifica, a partir de su proyección psicológica.	Ficha de observación	La evaluación ha de enfocarse al debate y análisis sobre cómo nuestras propias experiencias y vivencias marcan nuestros puntos de vista, pero no por eso son mejores o superiores a los de otros colegas

## 6. CONCLUSIONES

Para darle cumplimiento al objetivo general de la presente investigación, consistente en el análisis de las relaciones docentes de la Unidad Educativa Luis Vargas Torres como una comunidad profesional de aprendizaje fue necesario comenzar con la identificación del estado actual en el que se encuentran dichas relaciones, pero teniendo en cuenta no solo las relaciones interpersonales, sino también el clima laboral y el liderazgo directivo. Y de ese análisis surgió el diseño de la propuesta de un Modelo de Capacitación para la mejora de las relaciones entre docentes en busca de constituir a la Unidad Educativa Luis Vargas Torres como una comunidad profesional de aprendizaje.

Como se discutió, en las relaciones interpersonales de los docentes, en las dimensiones estudiadas (enseñanza y aprendizaje de los alumnos) se detectaron dificultades internas, especialmente porque los profesores no trabajan unidos para buscar el conocimiento, habilidades y estrategias para aplicar los nuevos aprendizajes en su trabajo diario y falta la colaboración para desarrollar un sentido compartido de valores entre el personal.

Se ha considerado favorable en esta unidad educativa que el clima laboral tenga más aspectos positivos que negativos, por la importancia de sentirse a gusto en un centro de trabajo, aunque es un hecho que existen estructuras para ese aprendizaje colectivo que no se están aprovechando al máximo y el que los sistemas de comunicación internos no promueven completamente el flujo de la información. Se puede concluir, además, que hay colectivismo en algunas áreas, como es el trabajo conjunto para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, pero a su vez hay diferentes percepciones en la forma en que se aborda la diversidad de necesidades de los estudiantes, estando el punto más débil en el no unirse todos los docentes en la búsqueda y análisis de las fuentes de datos para evaluar la eficacia de sus prácticas de enseñanza.

La información recabada permitió diseñar un modelo de capacitación que ha de permitir avanzar hacia la meta de constituir esta unidad educativa como una comunidad profesional de aprendizaje. Las bases teóricas en la que se sustentó el Modelo deben permitir el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos en los que se basó el diseño de la propuesta aquí presentada; sin embargo, se requiere del compromiso y participación de directivos y docentes, para que el Modelo de Capacitación realmente

contribuya a solucionar el problema. Se pretende que todo el equipo docente mejore sus habilidades sociales, sus formas de pensar y las actitudes y comportamientos como grupo.

## **7. LIMITACIONES Y PROSPECTIVA.**

### **a) Limitaciones**

Una limitación en este estudio fue la imposibilidad de realizar la entrevista al 100% de los docentes, siendo esta parte muestral, por cuotas, no probabilística a discreción.

La otra limitante ha sido no haber podido aún implementar la propuesta, toda vez que el Distrito de Educación de Esmeraldas debe aprobar la utilización del horario laboral para desarrollar los seis talleres propuestos, y que no están en el distributivo de los docentes. Un elemento que ayudará a esa aprobación sería la sustentación exitosa de la tesis, elemento de gran valor en el análisis que se realizará al efecto.

### **b) Prospectiva**

La propuesta del Modelo de Capacitación para la mejora de las relaciones entre docentes en busca de constituir a la Unidad Educativa Luis Vargas Torres como una comunidad profesional de aprendizaje será de gran utilidad para la comunidad educativa de este centro docente. Eso conllevará a un clima laboral más favorable pero, sobre todo, porque permitirá el incremento de los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje como contribución al mejoramiento del nivel educacional de los estudiantes que allí se forman.

De igual forma, por ser esta temática poco conocida o estudiada en la provincia, se han de realizar futuras investigaciones en otros centros docentes, lo que repercutirá en los resultados académicos de todos los esmeraldeños.

## 8. REFERENCIAS

- Bisquerra, J. (2003). Relaciones Interpersonales. Editorial: Mac Graw Hill.  
[https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases\\_teoricas\\_relaciones\\_interpersonales.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Bisquerra%20\(2003%3A%2023\),instituciones%20de%20la%20interacci%C3%B3n%20social](https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Bisquerra%20(2003%3A%2023),instituciones%20de%20la%20interacci%C3%B3n%20social).
- Bolam, R., McMahon, A.J., Stoll, L., Thomas, S.M., Wallace, M., Greenwood, A.M., Hawkey, K., Ingram, M., Atkinson, A., & Smith, M.C. (2005). Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities. DfES, GTCe, NCSL.  
<http://https://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/RR637-2.pdf>
- Bolívar Ruano, M. R. (2013). Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Instrumentos de diagnóstico y evaluación. *Revista Iberoamericana de Educación* (6).  
<https://doi.org/10.35362/rie621893>
- Bruner, J. S. (1996). *Toward a theory of instruction*. Cambridge, Mass. : Belknap Press of Harvard University.
- Castro Ramírez, M. N. A., Alvarado Torres, M. W. Y., Romero Jiménez, M. J. del C., & Mondragón Sánchez, M. D. A. (2021). Las relaciones interpersonales en el desempeño laboral docente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 6184-6196. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i4.766](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.766)
- Chalán Salazar, V.M. (2021). Comunidad Profesional de Aprendizaje en las Instituciones Educativas. *Journal Latin American Science*, (2): 518-548.
- Coll, C. (2001). —Las comunidades de aprendizaje y el futuro de la educación: el punto de vista del Fórum Universal de las Culturas. Barcelona. Simposio Internacional sobre las Comunidades de Aprendizaje.  
<http://www.tafor.net/psicoaula/campus/master/master/experto1/unidad16/images/ca.pdf>
- Dirección Nacional de Normativa Jurídico-Educativa. (2015). Reglamento General a la Ley Orgánica De Educación Intercultural. <https://educacion.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2017/02/Reglamento-General-a-la-Ley-Organica-de-Educacion-Intercultural.pdf

DuFour, R., & Eaker, R. (1998). Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student learning. New York: National Educational Services.

Duque, R. (1993). La evaluación en la ES Venezolana. Planuic. (17-18). Aniversario X.

Elboj, C., Puigdellivol, I., Soler, M., & Valls, R. (2013). Comunidades de aprendizaje. Transformar la educación. México: Editorial Graó-Colofón.

Flecha R.P. (2007). Las comunidades de aprendizaje: una apuesta por la igualdad educativa.

[http://www.pnte.cfnavarra.es/profesorado/recursos/multiculti/docs/comunid\\_aprend.d.doc](http://www.pnte.cfnavarra.es/profesorado/recursos/multiculti/docs/comunid_aprend.d.doc)

Franco Quinto, M. del R. (2019). Clima laboral y su influencia en las relaciones interpersonales en docentes de una unidad educativa, Guayaquil 2018. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/41797>

Freire, P. (2010). Pedagogía de la indignación. 3ª Edición. Madrid: Ediciones Morata.

Gardner, H. (1995). Inteligencias Múltiples. La Teoría en la Práctica. Barcelona, España: Paidós.

Goleman, D. (2018). Inteligencia emocional. España: Editorial Kairós.

González Olivares, A. (2015). Comunidades de Aprendizaje: Estrategia Educativa para la Comunicación y la emancipación. *REDHECS: Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 19. <http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/2474>

Grupo FARO. (2021). Educación Dialógica: eliminando barreras e inequidades educativas. [https://grupofaro.org/wp-content/uploads/2021/06/Educacio%CC%81n-Dialo%CC%81gica-CDA\\_compressed.pdf](https://grupofaro.org/wp-content/uploads/2021/06/Educacio%CC%81n-Dialo%CC%81gica-CDA_compressed.pdf)

- Habermas, J. (1981). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus.
- Hamburger Fernández, Á.A. (2005). *Ética de la empresa*. Capítulo 2. España: Editorial Paulinas: 51-89.
- Hargreaves, A. (2008). Leading professional learning communities. En A. Blankstein, P. Houston y R. Cole (Eds.), *Sustaining professional learning communities*: 175-197. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hernández- Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw- Hill.
- Hord, S. M. (1997). Professional Learning Communities: What Are They and Why Are They Important? *Issues about Change*, 6(2): 2-5.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Devito.
- López Pastor, V.M. (2004). Evaluación, calificación, credencialismo y formación inicial del profesorado: efectos y patologías generadas en la enseñanza universitaria. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18(3),221-232. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27418314>
- Martín-Kniep, G. (2001). *Portfolios del desempeño de maestros, profesores y directivos. La sabiduría de la práctica*. Buenos Aires: Paidós.
- Mead, G. H. (1972) *Espíritu, persona y sociedad*. Buenos Aires: Paidós: 18-189.
- Molina, E. (2005). Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: hacia la mejora educativa. *Revista de Educación*, 337: 235- 250.
- Ortiz, J.C. (2010). Comunidades de aprendizaje. En: resúmenes de políticas educativas, proyecto USAID/Reforma Educativa en el Aula. Guatemala. <http://www.reaula.org/administrador/files/boletin%202%20resumenes%20de%20politicass%20h.pdf>
- Padilla, Y., Acosta, J., & Perozo, D. (2016). Paradigmas socioeducativos. Una síntesis referencial para un modelo educativo basado en la teoría de la complejidad.

*Alteridad. Revista de Educación*, 11(1),88-100  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467746763007>

Pankake, A., & Moller, G. (2002). Comunidades de aprendizaje profesional: una síntesis de un estudio de cinco años. Documento presentado en la Reunión Anual de la Asociación Estadounidense de Investigación Educativa, New Orleans.  
<https://doi.org/10.3102/0013189X030008039>

Parra, N., & Silva, A. (2021). Liderazgo efectivo directivo y su incidencia en relaciones interpersonales docentes en Escuela José Mejía Lequerica. 593 Digital Publisher CEIT, 6(1), 39-46. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.412>

Pérez Germán, J.J. (2017). Capacitación en liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales en el personal que labora en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar Ferreñafe. *Revista Científica Institucional Tzhoecoén*, 9 (3). <https://doi.org/10.26495/rtzh179.323125>

Piaget, J. (1977). *Estudios sociológicos*. Barcelona, España: Ariel.

Quintana Argandoña, B.R. (2017). Relaciones Interpersonales y su Grado de Correlación con la Función Docente en la Institución Educativa Secundaria “Politécnico Huáscar” de la Ciudad de Puno, Durante el Año Escolar 2016. Universidad Nacional Del Altiplano. Facultad De Ciencias De La Educación.  
<http://repositorio.untrm.edu.pe>

Quiñones Cuyubamba, S.M., & Menacho Rivera, A.S. (2020). Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo de los directivos de la red 03, UGEL 04 Comas. *Revista Internacional Multidisciplinaria*, (1). <http://www.ciid.com.co>

Rodríguez-de-Guzmán Romero, H.J. (2012). Comunidades de aprendizaje y formación del profesorado.  
[http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2012\\_19\\_06.pdf](http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2012_19_06.pdf)

- Stoll, L. y Louis, K.S. (Eds.) (2007). *Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas*. Columbus, OH: Open University Press.
- Stufflebeam, D., & Shinkfield, A. (1995). *Evaluación sistemática - Guía teórica y práctica*. Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia. España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Tejada Auccacusi, R. (2017). *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal docente de la institución educativa Mateo Pumacchua Chihuantito de Pongobamba, distrito de Chinchero Urubamba, cusco – 2016 (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4595>
- Thompson, S. C.; Gregg, L. & Niska, J. M. (2004). Professional learning communities, leadership, and student learning. *Research in Middle-Level Education Online*, 28(1), 1-15.
- Torres, M<sup>a</sup>. T. (2001). *Comunidad de Aprendizaje. Repensando lo educativo desde el desarrollo local y desde el aprendizaje*. [www.fronesis.org](http://www.fronesis.org)
- Vygotsky, L. S. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Buenos Aires: Grijalbo

## 9. ANEXOS

### Anexo A

#### ENCUESTA AL PERSONAL ESCOLAR COMO COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

(Adaptado de la versión hecha por Oliver, D.F. y Hipp, K.K. (2003). Traducción de Ma. Rosel Bolivar Ruana, revisión técnica de Antonio Bolívar).

**Instrucciones:** Este cuestionario evalúa su percepción acerca de los Directivos y los Docentes de acuerdo con las cinco dimensiones principales de una comunidad de aprendizaje y los atributos relacionados. Este cuestionario contiene una serie de aspectos acerca de las prácticas que se dan en algunos centros educativos. Lea cada aspecto o ítem, en la escala marque con una “X” el ítem que mejor refleje su criterio personal. Solo debe marcar un ítem en cada aspecto.

#### Escala:

Totalmente de acuerdo (TA)

De acuerdo (A)

En desacuerdo (D)

Totalmente en desacuerdo (TD)

ITEMS		ESCALA			
RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES		TA	A	D	TD
1	Existe un proceso de colaboración para desarrollar un sentido compartido de valores entre el personal.				
2	Valores compartidos apoyan las normas de actuación que guían las decisiones sobre la enseñanza aprendizaje.				
3	El personal tiene visiones compartidas para mejorar la institución centradas en el aprendizaje del alumno				
4	Las decisiones se toman de acuerdo con los valores y visión del centro escolar.				
5	Los objetivos del centro escolar se centran en los aprendizajes de los alumnos, más allá de los resultados de las pruebas o calificaciones.				
6	Los profesores trabajan juntos para buscar el conocimiento, habilidades y estrategias para aplicar estos nuevos aprendizajes en su trabajo.				
7	Existen relaciones de colaboración entre el profesorado que reflejen el compromiso con los esfuerzos de mejora escolar.				
8	Existen oportunidades para que el profesorado observe y ofrezca apoyo a sus compañeros.				

9	El profesorado proporciona realimentación a los compañeros en relación con las prácticas de enseñanza				
10	El profesorado de manera informal comparte ideas y sugerencias para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.				

## Anexo B

ÍTEMS		ESCALA			
INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL		TA	A	D	TD
1	El profesorado planifica y trabajan juntos para buscar soluciones para hacer frente a la diversidad de necesidades de los estudiantes.				
2	Existe una variedad de oportunidades y estructuras para el aprendizaje colectivo a través del dialogo abierto.				
3	El profesorado en colaboración analiza las múltiples fuentes de datos para evaluar la eficacia de las prácticas de enseñanza.				
4	El profesorado en colaboración analiza el trabajo de los estudiantes para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.				
5	El profesorado en colaboración revisa el trabajo de los estudiantes para compartir y mejorar las prácticas docentes.				
6	Los individuos y los equipos tienen oportunidad de aplicar lo aprendido y compartir los resultados de sus prácticas.				
7	Existe una cultura de confianza y respeto a la hora de tomar riesgos.				
8	El logro excepcional es reconocido y celebrado regularmente en nuestro centro.				
9	El profesorado y las partes interesadas muestran un esfuerzo sostenido y unificado para incorporar el cambio en la cultura de la institución.				
10	Se provee tiempo para facilitar el trabajo en equipo o colaboración.				

11	El horario escolar promueve el aprendizaje colectivo y la practica compartida.				
12	Se cuenta con tiempo y recursos para el desarrollo profesional.				
13	Asesores especializados prestan apoyo para el aprendizaje continuo.				
14	La proximidad de equipos docentes y departamentos facilita la colaboración con sus colegas.				
15	Los sistemas de comunicación promueven el flujo de información entre el profesorado.				

## **ANEXO B**

### **ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

- 1.- ¿Es el Rectorado es proactivo y se centra en las áreas donde se necesita apoyo?  
¿Comparte las responsabilidades y recompensas de las acciones innovadoras? Es decir,  
¿ el Rectorado participa democráticamente en compartir el poder y la autoridad?
  
- 2.- ¿Cree usted que se promueve el liderazgo y se nutre de los miembros del personal?  
¿Está realmente el personal constantemente involucrado en la discusión y toma  
decisiones sobre aspectos relevantes de la institución?
  
- 3.- ¿Considera usted que el Rectorado ejerce asesoramiento en el personal para la toma  
de decisiones? ¿Existen oportunidades para el entrenamiento y asesoramiento?
  
- 4.- ¿Se hace la toma de decisiones a través de comisiones y la comunicación entre áreas  
y grados de escolaridad? ¿Piensa usted que se ofrecen oportunidades a los miembros del  
personal para iniciar un cambio?
  
- 5.- ¿Cree usted que el personal tiene acceso a la información clave de la institución?