



IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ENTRE DOCENTES Y ADMINISTRADORES EN UNA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA ECUATORIANA

Iliana Natali Ati Sangache
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE)
Durán, 092405, Ecuador
inatis@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9959-5240>

Katherine Lisseth Gaibor Vargas
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE)
Durán, 092405, Ecuador
klgaiborv@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0000-5455-5683>

Francisco Samuel Mendoza Moreira
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE)
Durán, 092405, Ecuador
fsmendozam@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9959-5240>

César Ricardo Castillo Montúfar
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE)
Durán, 092405, Ecuador
crcastillom@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>

Autor para correspondencia: fsmendozam@ube.edu.ec

Recibido: 04/11/2024

Aceptado: 77/12/2024

Publicado: 25/01/2025

RESUMEN

Las investigaciones sobre la comunicación entre administradores y docentes permiten identificar y abordar las barreras comunicativas, mejorar el clima laboral y optimizar el cumplimiento de las funciones educativas. El objetivo de la investigación fue identificar la importancia de la comunicación entre docentes y administradores en una escuela de educación básica ecuatoriana. La muestra incluyó a catorce docentes y un funcionario administrativo. Se utilizó un diseño descriptivo correlacional, aplicando una encuesta con una escala de Likert de cinco puntos para medir la percepción sobre la comunicación institucional. Los métodos estadísticos incluyeron la prueba Alpha de Cronbach para evaluar la consistencia interna y el coeficiente D de Somers para analizar la relación entre variables ordinales. Los resultados mostraron deficiencias en la claridad y frecuencia de la comunicación, con un porcentaje significativo de encuestados mostrando desacuerdo o neutralidad. La experiencia laboral influyó en la percepción, de modo que los docentes más experimentados presentaron los mayores índices de insatisfacción. Se identificó una necesidad crítica de mejorar la efectividad en la resolución de problemas y la participación en la toma de decisiones. Las recomendaciones incluyeron la implementación de un boletín informativo



semanal, reuniones regulares y capacitación en habilidades comunicativas. Estas acciones buscan mejorar la cohesión y eficacia en el entorno escolar, contribuyendo a un clima laboral más positivo y al éxito académico de los estudiantes.

Palabras clave: Comunicación docentes-administradores, efectividad de la comunicación, experiencia laboral, acciones de mejora.

IMPORTANCE OF COMMUNICATION BETWEEN TEACHERS AND ADMINISTRATORS IN AN ECUADORIAN ELEMENTARY SCHOOL

ABSTRACT

Research on communication between administrators and teachers makes it possible to identify and address communication barriers, improve the work environment and optimize the fulfillment of educational functions. The objective of the research was to identify the importance of communication between teachers and administrators in an Ecuadorian elementary school. The sample included 14 teachers and one administrative officer. A descriptive correlational design was used, applying a survey with a five-point Likert scale to measure the perception of institutional communication. Statistical methods included Cronbach's Alpha test to evaluate internal consistency and Somers's D coefficient to analyze the relationship between ordinal variables. The results showed deficiencies in the clarity and frequency of communication, with a significant percentage of respondents showing disagreement or neutrality. Work experience influenced perception, with the most experienced teachers having the highest rates of dissatisfaction. A critical need was identified to improve effectiveness in problem solving and participation in decision making. Recommendations included the implementation of a weekly newsletter, regular meetings, and communication skills training. These actions seek to improve cohesion and effectiveness in the school environment, contributing to a more positive work climate and student academic success.

Key words: teacher-administrator communication, communication effectiveness, work experience, improvement actions.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es una habilidad fundamental en el ámbito educativo; sin embargo, no siempre se garantiza que directores y docentes interactúen de manera adecuada en este aspecto (Khasawneh, 2021). Comprender la comunicación es crucial, ya que cada función dentro de la escuela, ya sea administrativa o docente, requiere algún tipo de interacción, directa o indirecta. De hecho, una comunicación eficaz se considera un distintivo de los administradores exitosos (Salamondra, 2021). En este contexto, las escuelas asignan a los administrativos la responsabilidad principal de reconocer las necesidades de los maestros y gestionar la comunicación (Eze et al., 2023). No



obstante, aunque compartir información para alcanzar objetivos comunes resulta esencial, persisten dudas sobre si los directores, subdirectores o docentes reciben la formación adecuada para hacerlo de manera efectiva.

La ausencia de una comunicación adecuada entre directores y docentes puede acarrear serias consecuencias para la institución, como un aumento en la deserción docente. Además, la satisfacción laboral de los maestros está estrechamente relacionada con la calidad de su relación con el director (Juhji et al., 2022). Sin un sistema de comunicación abierto, los docentes podrían evitar informar sobre problemas potenciales o existentes, lo que impactaría negativamente en toda la comunidad escolar. Por otro lado, una comunicación positiva entre directores y docentes influye significativamente en el clima escolar.

Meyer y cols. (2023) subrayan que establecer un entorno colaborativo y de comunicación abierta es un factor crítico para el éxito de las iniciativas de mejora escolar. Asimismo, destacan que la comunicación interna en las organizaciones es clave para promover objetivos compartidos y gestionar eficientemente el flujo de información.

Desarrollar un entorno de comunicación abierta requiere una planificación adecuada, ya que afecta directamente el ambiente laboral (Espejo-Eslava et al., 2022). Para garantizar la efectividad, los administradores escolares deben considerar los diversos puntos de vista de los maestros. La comunicación, como herramienta administrativa, no solo influye en el comportamiento de los docentes, sino que también asegura que estén bien informados (Achaari, 2022).

Los líderes efectivos comprenden el impacto de la comunicación tanto directa como indirecta y adaptan sus mensajes al público objetivo. Por ejemplo, al organizar un evento, el administrador debe prever que los maestros estén preparados antes de la llegada de los estudiantes. En este sentido, es fundamental que cada administrador escolar defina objetivos claros de comunicación para cada grupo dentro de la escuela (Gil & Sá, 2023).

El éxito en la comunicación también depende de comprender cómo cada participante prefiere recibir información y con qué frecuencia debe ser compartida. Mientras una frecuencia adecuada puede servir como recordatorio de efectivo, el exceso de comunicación puede resultar abrumador y disminuir la capacidad de respuesta del receptor (Shin & Shin, 2016). Así, los administradores deben equilibrar los métodos y la frecuencia de comunicación para garantizar su efectividad. Esta capacidad para compartir información está directamente



vinculada a la construcción de relaciones sólidas dentro de la comunidad educativa.

Es igualmente importante considerar las barreras que dificultan una comunicación efectiva. Una de estas barreras es la falta de accesibilidad a un sistema de retroalimentación abierto. Implementar un sistema robusto, apoyado en herramientas tecnológicas, puede mejorar el clima escolar y fomentar interacciones positivas.

Además, las conexiones sociales entre los docentes facilitan la difusión de información dentro de la escuela. Los directores deben promover estas conexiones, especialmente para integrar a los nuevos docentes en un entorno positivo, evitando así el aislamiento y la influencia de dinámicas negativas. (Olsen & Huang, 2019)

Por otro lado, los administrativos deben ser conscientes de su vulnerabilidad a la "fatiga de mensajes" (Shin & Shin, 2016). Un exceso de comunicaciones, especialmente aquellas que no son urgentes, puede generar apatía entre el personal docente. Otro desafío radica en la congruencia entre la cultura organizacional de los niveles superiores de administración educativa y la cultura específica de la escuela.

Las expectativas de comunicación establecidas a nivel provincial, cantonal o nacional podrían no alinearse con las de la institución, lo que genera retos adicionales (Sanina *et al.*, 2017). Asimismo, el método de comunicación utilizado puede constituir otra barrera, ya que la visión que tienen los administrativos sobre el uso de diversas herramientas y estilos comunicativos influye en cómo estas son adoptadas en los procesos escolares. (Junger *et al.*, 2023)

La comunicación institucional es fundamental para el desempeño efectivo de los docentes, ya que facilita la coordinación, el intercambio de información y la toma de decisiones informadas. Una comunicación clara y estructurada permite que los maestros comprendan plenamente sus roles y responsabilidades, fomenta la colaboración y asegura que todos los miembros trabajen alineados con los objetivos educativos de la institución. Además, una comunicación fluida es esencial para abordar problemas y tomar decisiones en tiempo real, contribuyendo así a un ambiente escolar cohesionado y al éxito académico de los estudiantes. (Raju, 2024)

En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo identificar la importancia de la comunicación entre docentes y administradores en una escuela



de educación básica ecuatoriana. En particular, se busca comprender las dinámicas de comunicación en la escuela analizada, identificando elementos efectivos e inefectivos, así como su impacto directo en el desempeño de las responsabilidades de maestros y administradores.

La investigación se llevó a cabo en una escuela de Educación Básica ubicada en la Zona 5, provincia de Los Ríos, específicamente en el cantón Montalvo, en Ecuador. Esta institución fiscal, situada en un área urbana bajo el régimen escolar de la Costa y con una jurisdicción intercultural, ofrece educación regular en los niveles de Educación Inicial y General Básica (EGB).

La población estudiantil asciende a 290 alumnos, de los cuales 180 son mujeres y 139 son hombres, y la enseñanza se imparte en una jornada única matutina. La institución cuenta con un inmueble propio, accesible por vía terrestre, y un equipo docente conformado por 14 profesionales: 12 mujeres y 2 hombres.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se llevó a cabo un estudio con diseño no experimental, de corte transversal y enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) en el que, mediante un método descriptivo correlacional, se pretende medir aspectos relevantes de la comunicación entre docentes y administradores en la Escuela seleccionada.

Población y muestra

La muestra del estudio estuvo compuesta por los 14 docentes que componen el claustro y un funcionario administrativo. Por lo que se utilizó como muestra el 100% de la población de interés, aspecto que explica que se prescindiera de la utilización de métodos de muestreo.

Procedimiento

Instrumentos aplicados:

Se aplicó una encuesta al administrativo de la escuela y los docentes, en la que se midieron los indicadores que se listan en la tabla 1. La escala se diseñó para medir el grado de concordancia con las afirmaciones incluidas en el instrumento aplicado, mediante las 5 categorías:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo



5: Totalmente de acuerdo).

Tabla 1. Indicadores de la encuesta aplicada

Indicador	Afirmación
Claridad de la comunicación institucional	Los procesos de comunicación institucional en la escuela son claros y fáciles de entender para todos los miembros del claustro.
Frecuencia de la comunicación	La frecuencia de la comunicación entre la administración y el claustro es suficiente para mantener a todos bien informados.
Relevancia de la información compartida	La información compartida por la administración es relevante para el cumplimiento de las funciones del claustro.
Accesibilidad de los canales de comunicación	Los canales de comunicación utilizados en la escuela son accesibles y adecuados para todos los miembros del claustro.
Efectividad en la resolución de problemas	La comunicación institucional facilita la resolución rápida y efectiva de los problemas que surgen en el cumplimiento de las funciones del claustro.
Participación del claustro en la toma de decisiones	El claustro es debidamente consultado y participa en la toma de decisiones relevantes a través de los procesos de comunicación institucional.
Impacto de la comunicación en el clima laboral	La calidad de la comunicación institucional influye positivamente en el clima laboral del claustro.
Retroalimentación del claustro	El proceso de comunicación institucional permite una retroalimentación efectiva por parte del claustro hacia la administración.
Coherencia en la transmisión de mensajes	Los mensajes institucionales se transmiten de manera coherente y sin contradicciones a lo largo de toda la escuela.
Apoyo al desarrollo profesional	La comunicación institucional apoya el desarrollo profesional del claustro a través de la difusión de oportunidades y recursos.
Evaluación y mejoramiento de la comunicación	La administración evalúa regularmente los procesos de comunicación y realiza mejoras cuando es necesario.
Impacto general en el cumplimiento de las funciones	La efectividad de la comunicación institucional tiene un impacto directo en el cumplimiento de las funciones del claustro.



En esta encuesta se incluyó la variable "años de experiencia" con el propósito de identificar su posible impacto en la percepción de los docentes sobre la situación actual de la comunicación en la institución educativa. Los datos recopilados se organizan en cinco categorías: 1) menos de 2 años, 2) entre 2 y 5 años, 3) entre 5 y 10 años, 4) entre 10 y 15 años, y 5) más de 15 años. Además, se llevó a cabo una entrevista estructurada compuesta por cinco preguntas abiertas, dirigida a los cuatro docentes con mayor trayectoria en la institución. El objetivo de esta entrevista fue consolidar los criterios emitidos por este grupo y recopilar propuestas para mejorar la comunicación entre el personal administrativo y docente, las cuales se presentan en la tabla 2. Los indicadores obtenidos en esta etapa complementan los ya expuestos en la tabla 1.

Tabla 2. *Indicadores de la entrevista realizada*

Indicador	Pregunta
Fortalezas Actuales	¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de los procesos de comunicación actuales entre la administración y el claustro docente?
Áreas de Mejora	¿Qué aspectos de la comunicación institucional cree que necesitan ser mejorados para facilitar el cumplimiento de las funciones del claustro?
Sugerencias para la Mejora	¿Qué propuestas tiene para mejorar la comunicación entre la administración y los docentes en la escuela?
Impacto en el Clima Laboral	¿Cómo percibe que la calidad de la comunicación entre la administración y los docentes afecta el clima laboral en la institución?
Ejemplos de Situaciones Específicas	¿Podría describir alguna situación en la que la comunicación entre la administración y los docentes haya tenido un impacto positivo o negativo en el desarrollo de las actividades escolares?

Métodos y pruebas estadísticas utilizadas

Para la organización y presentación de la información se emplean métodos de estadística descriptiva, destacando la elaboración de tablas de frecuencias e histogramas, mediante el uso del software Microsoft Excel del paquete Office 360.

Para evaluar la consistencia interna de la encuesta y la confiabilidad de la escala utilizada, se realizó la prueba Alpha de Cronbach. Además, para el análisis



correlacional, se emplearon pruebas derivadas de la Chi-cuadrada para tablas de doble entrada, utilizando el software estadístico IBM SPSS Statistics.

De manera específica, se aplicó el coeficiente D de Somers, una medida de asociación para variables ordinales que permite identificar la fuerza y dirección de la relación entre dos variables.

A diferencia de las pruebas de Chi-cuadrado, que evalúan la independencia entre variables categóricas sin considerar el orden, el coeficiente D de Somers incorpora el orden natural de las categorías, lo que lo hace especialmente útil en el análisis de tablas de contingencia donde las variables tienen un orden jerárquico. (Berry & Johnston, 2023)

En todas las pruebas se utilizó un nivel de significación Alfa de 0,05, combinado en investigaciones de esta naturaleza.

A partir de los resultados obtenidos con la encuesta, se llevó a cabo un análisis de la confiabilidad de la escala del instrumento.

Tanto el estadístico Alpha de Cronbach como su variante basada en elementos estandarizados mostraron una alta confiabilidad en la escala utilizada, con valores respectivos de 0,945 y 0,928, y una covarianza entre elementos de 0,745. Asimismo, se verificó la pertinencia a de cada uno de los ítems evaluados, cuyos detalles se ven en la tabla 3.

Tabla 3. Estadísticas del total de elementos

Ítem	Medidas si el elemento se ha suprimido			
	Media de escala	Varianza de escala	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach
Cargo institucional	34,26	157,21	0,865	0,954
Claridad de la Comunicación Institucional	33,66	135,38	0,931	0,939
Frecuencia de la Comunicación	33,66	126,81	0,971	0,936
Relevancia de la Información Compartida	33,73	131,49	0,938	0,940
Accesibilidad de los Canales de Comunicación	33,46	123,55	0,991	0,934
Efectividad en la Resolución de Problemas	33,46	122,12	0,960	0,938
Participación del Claustro en la Toma de Decisiones	33,60	133,40	0,957	0,939
Impacto de la Comunicación en el Clima Laboral	33,66	130,09	0,939	0,940
Retroalimentación del Claustro	33,60	138,40	0,790	0,942
Coherencia en la Transmisión de Mensajes	33,26	133,63	0,975	0,940
Apoyo al Desarrollo Profesional	33,53	134,41	0,929	0,942
Evaluación y mejoramiento de la comunicación	33,73	137,06	0,905	0,945
Impacto general en el cumplimiento de las funciones	33,53	129,69	0,951	0,938
Años de experiencia	33,40	139,11	0,897	0,945

Los resultados de las estadísticas de los elementos confirmaron la alta consistencia interna de la escala utilizada para evaluar la comunicación institucional, evidenciando que los ítems estaban correctamente alineados y mediaban de manera coherente el constructo de interés. Estos hallazgos sugieren que la percepción de los docentes y administrativos sobre la comunicación institucional



es relativamente uniforme, lo que refuerza la validez de las conclusiones extraídas de la encuesta.

Entre los aspectos mejor valorados destacan la accesibilidad de los canales de comunicación y la coherencia en la transmisión de mensajes, los cuales se identifican como áreas clave que contribuyen positivamente al análisis de la comunicación en la institución.

Consideraciones éticas

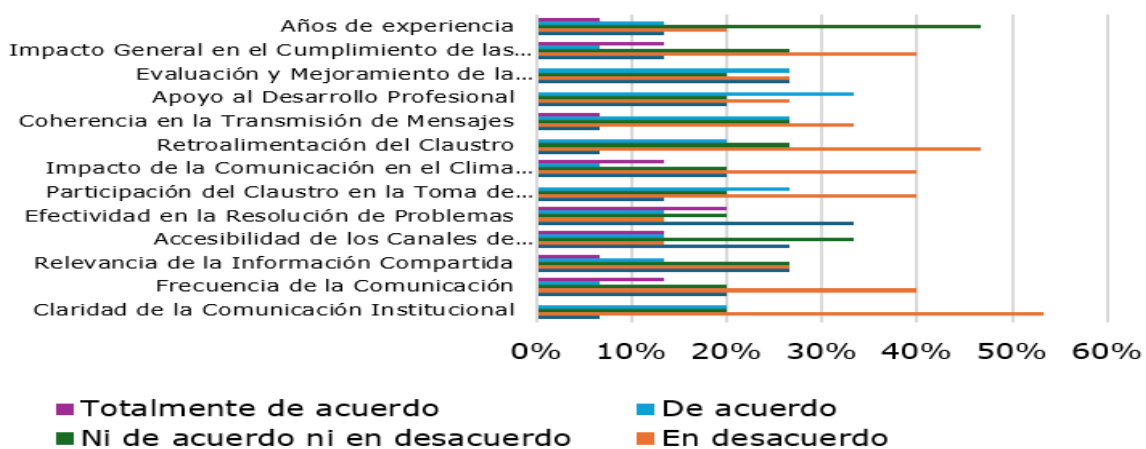
Antes de la aplicación de la encuesta y la entrevista, se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, quienes recibieron información clara sobre el propósito del estudio y el uso de los datos recopilados.

Para garantizar la confidencialidad, se adoptó un enfoque de recopilación anónima y almacenamiento seguro de los datos, accesible únicamente para el equipo de investigación. La información fue utilizada exclusivamente con fines académicos, sin comprometer la privacidad de los participantes. Asimismo, se trató a los participantes con respeto, y se contó con su consentimiento para compartir los resultados con la comunidad educativa, con el objetivo de promover mejoras en la comunicación institucional.

RESULTADOS

Los resultados de la encuesta aplicada se resumen en la figura 1, en la que se muestran las frecuencias de las respuestas aportadas.

Figura 1. Frecuencias relativas de los resultados de la encuesta



Los resultados de la encuesta evidenciaron que una parte significativa de los encuestados expresó desacuerdo o neutralidad respecto a varios aspectos clave de la comunicación institucional. La claridad y la frecuencia de la comunicación, así



como la relevancia de la información compartida, fueron áreas donde un porcentaje considerable de los encuestados se mostró en desacuerdo o indiferente.

Particularmente preocupante fue la percepción de la efectividad en la resolución de problemas y la participación del claustro en la toma de decisiones, donde un tercio de los encuestados manifestó desacuerdo, lo que sugiere posibles deficiencias en estos procesos.

Además, la retroalimentación del claustro y la evaluación del impacto de la comunicación sobre el clima laboral y el cumplimiento de las funciones mostraron bajos niveles de acuerdo, lo que podría estar influyendo negativamente en el ambiente de trabajo y en la eficacia operativa de la institución.

Estos hallazgos resaltaron la necesidad de revisar y mejorar los procesos de comunicación en la escuela para garantizar una mayor cohesión y efectividad en el cumplimiento de las funciones docentes.

Al observar los resultados relacionados con la experiencia laboral, se notó que los participantes con más años de experiencia tendieron a mostrar una mayor insatisfacción con la claridad y la frecuencia de la comunicación institucional, así como con la relevancia de la información compartida. Esto sugiere que, a medida que aumenta la experiencia, también aumenta la percepción crítica sobre la efectividad de los procesos de comunicación en la escuela.

Por otro lado, los docentes con menos de dos años de experiencia fueron más neutrales o positivos en su evaluación, lo que podría indicar una menor expectativa o menor conocimiento de las dinámicas de comunicación más profundas dentro de la institución. Este patrón sugiere que la experiencia laboral influye significativamente en cómo se percibe la comunicación administrativa, afectando el cumplimiento de las funciones docentes y la satisfacción general en el entorno laboral.

Sin embargo, para identificar la significatividad estadística de esta observación realizada en las frecuencias relativas, se aplicó la prueba simétrica de correlación para variables ordinales D de Somers, cuyos resultados se resumen en la tabla 4.



Tabla 4. Coeficiente D de Somer. Relación Años de experiencia/indicador de comunicación institucional

Indicadores de contraste	Medidas direccionales	Valor	Error	t aprox	Sig.
Años de experiencia / Claridad de la Comunicación Institucional	Simétrico	0,480	0,137	3,082	0,002
	Años de experiencia dependiente	0,507	0,176	3,082	0,002
Años de experiencia / Frecuencia de la Comunicación	Claridad de la Comunicación Institucional dependiente	0,456	0,115	3,082	0,002
	Simétrico	0,247	0,183	1,304	0,192
Años de experiencia / Relevancia de la Información Compartida	Años de experiencia dependiente	0,241	0,180	1,304	0,192
	Frecuencia de la Comunicación dependiente	0,253	0,189	1,304	0,192
Años de experiencia / Accesibilidad de los Canales de Comunicación	Simétrico	0,230	0,208	1,073	0,283
	Años de experiencia dependiente	0,221	0,202	1,073	0,283
Años de experiencia / Efectividad en la Resolución de Problemas	Relevancia de la Información Compartida dependiente	0,241	0,215	1,073	0,283
	Simétrico	0,436	0,163	2,425	0,015
Años de experiencia / Participación del Claustro en la Toma de Decisiones	Años de experiencia dependiente	0,419	0,165	2,425	0,015
	Accesibilidad de los Canales de Comunicación dependiente	0,456	0,167	2,425	0,015
Años de experiencia / Impacto de la Comunicación en el Clima Laboral	Simétrico	0,410	0,202	2,004	0,045
	Años de experiencia dependiente	0,391	0,201	2,004	0,045
Años de experiencia / Retroalimentación del Claustro	Efectividad en la Resolución de Problemas dependiente	0,430	0,206	2,004	0,045
	Simétrico	0,679	0,079	5,809	0,000
Años de experiencia / Coherencia en la Transmisión de Mensajes	Años de experiencia dependiente	0,675	0,103	5,809	0,000
	Participación del Claustro en la Toma de Decisiones dependiente	0,684	0,075	5,809	0,000
Años de experiencia / Evaluación y Mejoramiento de la Comunicación	Simétrico	0,074	0,213	0,346	0,729
	Años de experiencia dependiente	0,072	0,207	0,346	0,729
Años de experiencia / Impacto General en el Cumplimiento de las Funciones	Impacto de la Comunicación en el Clima Laboral dependiente	0,076	0,219	0,346	0,729
	Simétrico	0,286	0,242	1,185	0,236
Años de experiencia / Apoyo al Desarrollo Profesional	Años de experiencia dependiente	0,293	0,257	1,185	0,236
	Retroalimentación del Claustro dependiente	0,278	0,230	1,185	0,236
Años de experiencia / Evaluación y Mejoramiento de la Comunicación	Simétrico	0,531	0,203	2,357	0,018
	Años de experiencia dependiente	0,518	0,202	2,357	0,018
Años de experiencia / Impacto General en el Cumplimiento de las Funciones	Coherencia en la Transmisión de Mensajes dependiente	0,544	0,207	2,357	0,018
	Simétrico	0,296	0,215	1,394	0,163
Años de experiencia / Impacto General en el Cumplimiento de las Funciones	Años de experiencia dependiente	0,289	0,214	1,394	0,163
	Apoyo al Desarrollo Profesional dependiente	0,304	0,219	1,394	0,163
Años de experiencia / Impacto General en el Cumplimiento de las Funciones	Simétrico	0,429	0,153	2,614	0,009
	Años de experiencia dependiente	0,417	0,160	2,614	0,009
Años de experiencia / Impacto General en el Cumplimiento de las Funciones	Evaluación y Mejoramiento de la Comunicación dependiente	0,443	0,149	2,614	0,009
	Simétrico	0,273	0,210	1,248	0,212
Años de experiencia / Impacto General en el Cumplimiento de las Funciones	Años de experiencia dependiente	0,268	0,207	1,248	0,212
	Impacto General en el Cumplimiento de las Funciones dependiente	0,278	0,215	1,248	0,212

Los resultados evidencian que la claridad de la comunicación institucional (valor $D = 0,480$, $p = 0,002$), la accesibilidad de los canales de comunicación (valor $D = 0,436$, $p = 0,015$), y la coherencia en la transmisión de mensajes (valor $D = 0,531$, $p = 0,018$) están fuertemente correlacionados con los años de experiencia de los docentes. Esto sugiere que los docentes con más tiempo en la institución tienden a tener una mayor capacidad para interpretar y valorar positivamente estos aspectos, posiblemente debido a su familiaridad con las prácticas comunicacionales y su mayor conocimiento del entorno institucional.

Por otro lado, indicadores como la frecuencia de la comunicación (valor $D = 0,247$, $p = 0,192$) y el impacto de la comunicación en el clima laboral (valor $D = 0,074$, $p = 0,729$) no mostraron una relación significativa con la experiencia docente. Esto indica que estos aspectos de la comunicación no varían sustancialmente según el nivel de experiencia de los docentes. Este hallazgo podría sugerir que, independientemente de su trayectoria profesional, los docentes perciben de manera similar tanto la frecuencia de la comunicación como su influencia en el



clima laboral. Tal uniformidad podría reflejar una gestión homogénea o una falta de diferenciación en cómo se abordan estos elementos dentro de la institución.

Este contraste en las percepciones puede tener implicaciones importantes, ya que mientras los docentes experimentados pueden beneficiarse de una comunicación más clara y coherente, aquellos con menos años en la institución podrían no estar recibiendo el mismo nivel de accesibilidad o coherencia, lo que podría afectar su integración y eficacia dentro del entorno escolar. La variabilidad en la percepción de estos indicadores podría influir en la efectividad global de las comunicaciones institucionales, creando posibles disparidades en la cohesión del equipo docente y en la implementación de las políticas escolares.

Las respuestas más significativas obtenidas en la entrevista permitieron profundizar en el análisis realizado. En la tabla 5 se presentan dos respuestas destacadas para cada uno de los aspectos evaluados en la entrevista, junto con las categorías identificadas.

Tabla 5. Resultados de la entrevista

Indicador	Respuestas	Categoría
Fortalezas Actuales	Una fortaleza es que, aunque hay desafíos, los canales de comunicación están generalmente accesibles, lo que facilita que podamos expresar nuestras preocupaciones y recibir información importante.	Accesibilidad de los canales de comunicación
	El apoyo al desarrollo profesional se ve reforzado a través de la comunicación, lo que nos permite estar al tanto de oportunidades de formación y crecimiento dentro de la institución.	Apoyo al desarrollo profesional
Áreas de Mejora	La claridad de los mensajes necesita ser mejorada. Muchas veces, la información que recibimos es confusa o incompleta, lo que genera incertidumbre en nuestras tareas diarias.	Falta de claridad en la información
	Sería beneficioso aumentar la frecuencia de las comunicaciones. En ocasiones, sentimos que nos falta información o que no estamos actualizados sobre decisiones importantes.	Frecuencia insuficiente de comunicación
Sugerencias para la Mejora	Podría ser útil establecer reuniones regulares donde se discutan los temas más relevantes, asegurando que todos estemos en la misma página y que no haya malentendidos.	Reuniones regulares para alineación
	También sugiero la implementación de un boletín semanal o quincenal que nos mantenga informados sobre los asuntos más importantes, para poder planificar mejor nuestras actividades.	Creación de un boletín informativo



Impacto en el Clima Laboral	La calidad de la comunicación tiene un impacto directo en el clima laboral. Cuando la comunicación es clara y efectiva, nos sentimos más respaldados y motivados, lo que mejora la cooperación entre el personal.	Impacto positivo de la comunicación clara
	Cuando la comunicación falla, esto puede generar frustración y un ambiente de trabajo tenso, ya que no siempre sabemos lo que se espera de nosotros o cómo abordar ciertos problemas.	Impacto negativo de la comunicación deficiente
Ejemplos de Situaciones Específicas	Recuerdo una ocasión en la que la comunicación clara sobre los cambios en el horario escolar permitió que todos los docentes se coordinaran eficientemente, lo que resultó en una jornada sin contratiempos.	Coordinación gracias a comunicación clara
	Ha habido situaciones en las que la falta de comunicación o mensajes contradictorios sobre un evento escolar importante causaron confusión y estrés innecesario, afectando la preparación de nuestras clases.	Confusión por falta de información

Análisis de Fortalezas Actuales

Las respuestas recopiladas en torno a las fortalezas de la comunicación institucional reflejan una percepción positiva respecto a la accesibilidad de los canales de comunicación entre la administración y el claustro docente. Este aspecto es fundamental, ya que un flujo constante de información permite la expresión de inquietudes y asegura que los docentes estén informados sobre decisiones administrativas.

La accesibilidad de estos canales facilita el establecimiento de un entorno de trabajo más colaborativo, donde los docentes se sienten escuchados y considerados en los procesos de toma de decisiones, lo cual es esencial para el desarrollo de un clima organizacional positivo.

Por otro lado, la comunicación se destacó como un mecanismo clave para facilitar el acceso a oportunidades de formación y desarrollo profesional. Este hallazgo evidencia que, a pesar de los desafíos que enfrenta la comunicación institucional, el uso adecuado de los canales disponibles ha permitido a los docentes mantenerse informados sobre capacitaciones y programas de desarrollo. Esto, a su vez, puede contribuir a una mayor motivación y compromiso por parte del personal docente, al percibir un interés genuino de la administración en su crecimiento profesional. No obstante, es fundamental explorar cómo estas fortalezas pueden ser optimizadas para garantizar un flujo de información aún más eficiente y efectivo.



Áreas de mejora

Las entrevistas revelaron que uno de los principales aspectos a mejorar en la comunicación institucional es la claridad de los mensajes transmitidos desde la administración. La ambigüedad y la falta de precisión en la información recibida generan incertidumbre entre los docentes, afectando la planificación y el desarrollo de sus tareas diarias. Esta situación evidencia una debilidad en la estructura comunicativa, ya que la falta de claridad puede dar lugar a interpretaciones erróneas o a una descoordinación en la ejecución de las actividades escolares, con repercusiones negativas en la eficiencia del funcionamiento institucional.

Asimismo, se identificó una preocupación respecto a la frecuencia con la que la administración emite comunicaciones hacia el cuerpo docente. Los participantes señalaron que la irregularidad en la transmisión de información los deja desactualizados sobre decisiones importantes, lo que compromete tanto la planificación como el desempeño de sus funciones. Esto pone de manifiesto la necesidad de revisar las prácticas de comunicación institucional para garantizar que los mensajes lleguen de manera oportuna y que toda la comunidad educativa esté informada de los eventos y cambios relevantes, fomentando una mayor cohesión y alineación organizacional.

Sugerencias para la mejora

Entre las propuestas de mejora, los participantes recomendaron la instalación de reuniones periódicas entre la administración y el cuerpo docente, con el propósito de discutir temas relevantes y asegurar un entendimiento común de los asuntos institucionales. Estas reuniones podrían fomentar un diálogo abierto y bidireccional, permitiendo la identificación temprana de problemas y la búsqueda de soluciones conjuntas. Este enfoque facilitaría una retroalimentación adecuada, mejorando las estrategias comunicativas y garantizando el desarrollo adecuado de los procesos pedagógicos y administrativos.

Otra sugerencia destacada fue la creación de un boletín semanal o quincenal. Esta herramienta permitiría a la administración estructurar y sistematizar la información relevante, asegurando que todos los docentes reciban los mismos mensajes de manera uniforme. Además, un boletín podría servir como un recurso de referencia para la planificación de actividades docentes, al proporcionar información precisa y actualizada. La implementación de este mecanismo periódico y formal contribuiría significativamente a mejorar la comunicación



interna, asegurando la difusión regular y efectiva de la información dentro de la institución.

Impacto en el clima laboral

La calidad de la comunicación entre la administración y los docentes tiene una influencia directa en el clima laboral de la institución, según lo reflejan las respuestas de los entrevistados, los cuales opinan que la claridad y la efectividad en la transmisión de la información generan un ambiente de trabajo más positivo, donde se sienten respaldados y motivados. Esto fomenta además una colaboración más activa entre los miembros del claustro, mejora la dinámica de trabajo y, potencialmente, los resultados en el desempeño académico.

En contraposición, las deficiencias en la comunicación pueden provocar un ambiente laboral tenso, cargado de incertidumbre y afectar la motivación. Las respuestas destacaron que la falta de claridad y la inconsistencia en la transmisión de mensajes generan frustración entre los docentes, ya que enfrentan dificultades para entender las expectativas y procesos institucionales. Esta situación puede llevar a una desmotivación que comprometa la productividad y la cohesión del equipo de trabajo.

Ejemplos de situaciones específicas

Los ejemplos aportados por los entrevistados permitieron ilustrar de manera concreta cómo la comunicación, tanto efectiva como deficiente, impacta el funcionamiento cotidiano de la institución. En situaciones donde la comunicación fue clara, como en el caso de la organización de un cambio en el horario escolar, se observó una coordinación eficiente entre los docentes, lo que contribuyó al desarrollo eficiente de las actividades escolares. Este tipo de experiencias refuerza la importancia de mantener un flujo de información adecuado para lograr una alineación entre el personal docente y la administración, lo que optimiza la operación escolar.

Por otro lado, la falta de comunicación o la transmisión de mensajes contradictorios se tradujeron en situaciones de estrés y desorganización, afectando la preparación de las clases y la respuesta a eventos importantes. Estos ejemplos reflejan la vulnerabilidad del sistema educativo ante la ausencia de una estrategia comunicativa robusta y consistente. La capacidad de los docentes para adaptarse a cambios y atender las necesidades educativas de los estudiantes depende en gran medida de la calidad de la comunicación institucional. Esto pone



de manifiesto la necesidad urgente de implementar mejoras para evitar la repetición de este tipo de situaciones adversas.

A partir de los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados, se identificó la necesidad de mejorar los procesos de comunicación entre la administración y el cuerpo docente en la institución educativa objeto del estudio, para garantizar un entorno laboral más colaborativo y eficaz. En este contexto, se diseñaron diez acciones alineadas con la información recopilada, tanto en la revisión de los referentes como en el estudio de campo, que podrían fortalecer la estrategia de comunicación de esta escuela.

1. **Implementar un Boletín Informativo Semanal:** Crear un boletín semanal que resuma los eventos importantes, cambios en el cronograma, y otras informaciones relevantes. Esto ayudará a mejorar la claridad y frecuencia de la comunicación, garantizando que todos los docentes estén informados oportunamente.
2. **Establecer Reuniones Regulares:** Organizar reuniones periódicas entre la administración y el claustro docente para discutir asuntos relevantes y resolver dudas en tiempo real. Esto fomentará la participación activa del personal docente en la toma de decisiones.
3. **Capacitación en Comunicación Efectiva:** Ofrecer talleres de formación sobre habilidades de comunicación para docentes y administradores. Esto mejorará la capacidad de transmitir y recibir mensajes de manera clara y efectiva.
4. **Mejorar la Claridad de los Mensajes:** Asegurar que todas las comunicaciones institucionales sean claras, concisas y directamente aplicables a las actividades diarias de los docentes. Se podrían utilizar checklists o resúmenes al final de cada comunicación para enfatizar los puntos clave.
5. **Aumentar la Accesibilidad a los Canales de Comunicación:** Revisar y optimizar los canales de comunicación disponibles (correo electrónico, plataformas digitales, tableros de anuncios) para asegurar que todos los miembros del claustro tengan acceso fácil y constante a la información.
6. **Desarrollar un Sistema de Retroalimentación Continua:** Crear un mecanismo formal para que los docentes puedan proporcionar retroalimentación sobre la comunicación institucional. Esta información puede ser utilizada para ajustar y mejorar las estrategias comunicativas en tiempo real.



7. **Fomentar la Transparencia en la Toma de Decisiones:** Aumentar la transparencia en los procesos de toma de decisiones compartiendo más información sobre las deliberaciones y justificaciones detrás de las decisiones administrativas. Esto fortalecerá la confianza y la coherencia en la transmisión de mensajes.
8. **Establecer Protocolos de Comunicación de Emergencia:** Desarrollar y comunicar protocolos claros para situaciones de emergencia o cambios inesperados en las actividades escolares. Esto minimizará la confusión y asegurará que todos estén alineados en momentos críticos.
9. **Reconocer el Impacto de la Comunicación en el Clima Laboral:** Integrar la comunicación como un componente clave en la evaluación del clima laboral de la escuela. Se podría realizar una encuesta semestral para medir cómo la comunicación afecta la satisfacción laboral y ajustar las estrategias según los resultados.
10. **Facilitar la Inclusión en el Desarrollo Profesional:** Garantizar que las oportunidades de desarrollo profesional sean comunicadas de manera equitativa y accesible para todos los docentes. Esto reforzará el apoyo al desarrollo profesional y asegurará que nadie quede excluido de estas oportunidades por falta de información.

Estas acciones tienen como objetivo fortalecer las áreas identificadas como débiles y potenciar las fortalezas actuales, para crear un entorno de trabajo más cohesivo y eficiente.

DISCUSIÓN

Los resultados que se obtienen revelan una serie de puntos críticos en la comunicación institucional dentro de la escuela, los cuales tienen implicaciones directas en el clima laboral y en el cumplimiento de las funciones docentes. La alta consistencia interna que se observa en la escala que se utiliza confirma que los ítems se ajustan para medir el constructo de interés, lo que refuerza la validez de los hallazgos. La uniformidad en la percepción de los docentes y administrativos sobre la comunicación institucional, especialmente en cuanto a la accesibilidad de los canales de comunicación y la coherencia en la transmisión de mensajes, sugiere que estos aspectos son bien valorados y contribuyen positivamente a la dinámica institucional (Berry & Johnston, 2023).

Sin embargo, el desacuerdo o la neutralidad que se expresa por una parte significativa de los encuestados respecto a la claridad, la frecuencia de la



comunicación y la relevancia de la información compartida son señales de alerta. La percepción negativa en cuanto a la efectividad en la resolución de problemas y la participación del claustro en la toma de decisiones, especialmente por un tercio de los encuestados, sugiere deficiencias significativas en estos procesos. Esto coincide con estudios previos que demuestran que la claridad y la frecuencia de la comunicación son fundamentales para la satisfacción laboral y la cooperación entre el personal. (Olsen & Huang, 2019; Meyer *et al.*, 2022)

La insatisfacción con la claridad y frecuencia de la comunicación en el ámbito institucional, particularmente entre empleados con mayor experiencia, refleja la necesidad de implementar estrategias que optimicen las prácticas de comunicación. Un estudio reciente destaca que procesos efectivos de comunicación, acompañados de herramientas y técnicas adecuadas, mejoran significativamente el desempeño organizacional al fortalecer la claridad y accesibilidad de la información entre los miembros de una institución. (Olugbo *et al.*, 2023)

Esta tendencia ha sido documentada en investigaciones previas, donde se observa que la experiencia y la familiaridad con el entorno institucional influyen en la evaluación crítica de los procesos de comunicación. (Eze *et al.*, 2023)

El contraste en la percepción entre docentes experimentados y aquellos con menos de dos años en la institución, quienes son más neutrales o positivos en su evaluación, sugiere una brecha en la accesibilidad y coherencia percibida en la comunicación. Esto podría indicar una integración deficiente de los docentes más recientes en las prácticas comunicacionales de la escuela, lo cual es consistente con la literatura que indica que la efectividad de la comunicación administrativa es crucial para la integración y satisfacción laboral. (Espejo-Eslava *et al.*, 2022; Juhji *et al.*, 2022)

El fortalecimiento de los procesos de comunicación en el entorno escolar, mediante estrategias como boletines informativos regulares y reuniones periódicas, resulta fundamental para abordar las deficiencias de claridad, frecuencia y relevancia. Un estudio reciente destaca que la implementación de patrones de comunicación claros y empáticos mejora significativamente la interacción entre docentes y estudiantes, promoviendo un clima escolar más colaborativo y eficiente. (Febrijanto *et al.*, 2024)

La implementación de estas estrategias, junto con un enfoque en la transparencia y la retroalimentación continua, podría mejorar significativamente la percepción



de la comunicación institucional, contribuyendo a un mejor clima laboral y una mayor eficacia en el cumplimiento de las funciones docentes. (Khasawneh, 2021; Gil & Sá, 2023)

CONCLUSIONES

El análisis de los referentes que han abordado este tema permitió identificar que una comunicación clara y estructurada es fundamental para facilitar la coordinación, el intercambio de información y la toma de decisiones informadas. Estos elementos resultan esenciales para que los docentes comprendan plenamente sus roles y responsabilidades, así como para que puedan desempeñarlos eficazmente. Además, una comunicación fluida fomenta la colaboración entre el personal y contribuye a que todos los miembros del claustro trabajen de manera alineada con los objetivos educativos de la institución.

La literatura revisada también señala que la efectividad de la comunicación administrativa es crucial para promover la integración y satisfacción laboral, aspectos directamente relacionados con la creación de un ambiente escolar cohesionado y enfocado en el éxito académico de los estudiantes.

Los resultados de la encuesta y la entrevista reflejaron una percepción uniforme entre los docentes y administrativos respecto a la comunicación institucional, respaldada por una alta consistencia interna en la escala utilizada. No obstante, también se identificaron áreas críticas que requieren atención, particularmente en la claridad y la frecuencia de la comunicación. Un porcentaje considerable de los encuestados expresó desacuerdo o neutralidad en estos aspectos, evidenciando oportunidades de mejora.

La experiencia laboral demostró tener una influencia significativa en la percepción de estos elementos, con los docentes más experimentados mostrando mayor insatisfacción. Asimismo, la retroalimentación del claustro indicó que la efectividad en la resolución de problemas y la participación en la toma de decisiones estaban por debajo de lo esperado. Esto subraya la necesidad de fortalecer estos procesos para garantizar un ambiente laboral más cohesivo y efectivo.

Con base en los resultados obtenidos, se propusieron acciones concretas para abordar estas áreas de mejora. Las intervenciones planteadas se centraron en incrementar la claridad y frecuencia de la comunicación institucional, mejorar la accesibilidad a los canales de comunicación y fomentar una mayor participación del claustro en la toma de decisiones. Entre estas acciones destacan la



implementación de un boletín informativo semanal, la organización de reuniones periódicas y la capacitación en habilidades comunicativas tanto para docentes como para administradores. Estas iniciativas no solo buscan mejorar la percepción de la comunicación, sino también contribuir a un clima laboral más positivo, reduciendo la incertidumbre e impulsando la motivación y cooperación entre el personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achaari, S. (2022). Public Relations: A Tool for Scaffolding Effective Communication Between Moroccan University Professors and Higher Education Administrators. *International Journal of Language and Literary Studies*, 4(2), 303-317. <https://doi.org/10.36892/ijlls.v4i2.944>
- Berry, K.J. & Johnston, J.E. (2023). Measures of Ordinal Association II. In: *Statistical Methods: Connections, Equivalencies, and Relationships*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-41896-9_10
- Espejo-Eslava, D. M., Flores-Huamán, C. A., Pérez-coronel, J. S., Santos-Arroyo, L. B., & Paredes-Pérez, M. A. J. (2022). Clima organizacional y engagement laboral en docentes de nivel secundaria en la región Junín. *Gaceta Científica*, 8(3), 121-128. <https://doi.org/10.46794/gacien.8.3.1526>
- Eze, V. H. U., Eze, C. E., Mbabazi, A., & Nnenna, U. J. (2023). Administrative Leaders' Strategies as Correlates of Workers' Job Performance. *Journal of Humanities and Social Sciences (JHASS)*, 5(2), 101-113. <https://doi.org/10.36079/lamintang.jhass-0502.562>
- Febrijanto, Y., & Kristanti, E. E. (2024). CONTEXTUAL TEACHING AND LEARNING (CTL) MODEL USING 'REACH' COMMUNICATION PATTERNS TO IMPROVE STUDENT LEARNING OUTCOMES. *Pedagogic Research-Applied Literacy Journal*, 1(2), 43-50.
- Gil, N. M., & Sá, S. (2023). O papel de liderança dos coordenadores de departamento curricular. *Altus Ciência*, 16(16), 216-265. <http://revistas.fcjp.edu.br/ojs/index.php/altuscien/article/view/69>
- Juhji, J., Ma'mur, I., Nugraha, E., Nurhadi, A., & Tarihoran, N. (2022). A Meta-Analysis study of principal leadership and teacher job satisfaction. *AL-ISHLAH Jurnal Pendidikan*, 14(2), 1645-1652. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i2.1498>
- Junger, A. P., de Oliveira, V. I., Yamaguchi, C. K., de Oliveira, M. A. M. L., de Aguiar, H. M., & de Lima, B. L. S. (2023). The role of school management in technological practices as a tool for futuristic teaching. *Revista De Gestão E Secretariado*, 14(7), 10749-10765. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i7.2426>
- Khasawneh, M. A. S. (2021). The degree of practicing effective communication skills among teachers of learning disabilities in English language from their point of view. *Journal Educational Verkenning*, 2(2), 1-9. <http://hdpublication.com/index.php/jev/article/view/126>



- Meyer, A., Hartung-Beck, V., Gronostaj, A., Krüger, S., & Richter, D. (2022). How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change? A longitudinal multiple case study of three school improvement initiatives. *Journal of Educational Change*, 24(3), 425-455. <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09451-9>
- Olsen, A., & Huang, F. (2019). Teacher job satisfaction by principal support and teacher cooperation: Results from the Schools and Staffing Survey. *Education Policy Analysis Archives*, 27, 11. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4174>
- Olugbo, M. A., Obienu, A. C., & Amadin, F. I. (2023). Impact of Effective Communication on Institutional Performance: Case Study in Higher Learning Institutions. *Journal of Education, Society and Behavioral Science*, 36(10), 28-44. <https://doi.org/10.9734/jesbs/2023/v36i101264>
- Raju, T. (2024). *Effects of School Culture on Learner Well-being and Academic Achievement* (Tesis Doctoral, Johns Hopkins University).
- Salamondra, T. (2021). Effective communication in schools. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 13(1), 22-26. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1303981.pdf>
- Sanina, A., Balashov, A., Rubtcova, M., & Satinsky, D. M. (2017). La efectividad de los canales de comunicación en la comunicación gubernamental y empresarial. *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, 22(4), 251-266. <https://doi.org/10.3233/IP-170415>
- Shin, J., & Shin, M. (2016). ¿Estar conectado o no estar conectado? Sobrecarga de mensajería móvil, fatiga y rechazo móvil. *Ciberpsicología, comportamiento y social Gestión de redes*, 19(10), 579-586. <https://doi.org/10.1089/cyber.2016.0236>