



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**“LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE LA  
ESCUELA “MARISCAL SUCRE” CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN LA  
PANDEMIA DE LA COVID-19”**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN EDUCACIÓN**

**BETTY VIVIANNA HURTADO ROSERO**

**TUTOR: Msc.Luis Humberto López Duque**

**OTAVALO, SEPTIEMBRE 2022**

---

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo/Nosotros, **BETTY VIVIANNA HURTADO ROSERO**, declaro/declaramos que este trabajo de titulación: “LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA “MARISCAL SUCRE” CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN LA PANDEMIA DE LA COVID-19”, es de mi/nuestra total autoría y que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional. Así mismo declaro/declaramos que dicho trabajo no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo como autores la responsabilidad ante las reclamaciones que pudieran presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de cualquier responsabilidad al respecto.

Que de conformidad con el artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social, conocimientos, creatividad e innovación, concedo a favor de la Universidad de Otavalo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos, conservando a mi/ nuestro favor los derechos de autoría según lo establece la normativa de referencia.

Se autoriza además a la Universidad de Otavalo para la digitalización de este trabajo y posterior publicación en el repositorio digital de la institución, de acuerdo a lo establecido en el artículo 144 de la ley Orgánica de Educación Superior. Por lo anteriormente declarado, la Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes otorgados, por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

**BETTY VIVIANNA HURTADO ROSERO**  
C.I. 0926558644

## **DEDICATORIAS**

A Dios:

Por haberme permitido llegar hasta este punto, haberme dado salud para lograr mis objetivos, por estar en cada paso que doy, por ser mi fortaleza y por siempre cuidarme.

A mis Padres y a mi Esposo

Por haberme apoyado incondicionalmente en todo momento, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan, por sus consejos, sus valores, por la motivación permanente que me ha permitido ser una persona de bien. Por acompañarme en este camino por su apoyo incondicional y demostrarme que siempre podré contar con ustedes.

**Betty Vivianna Hurtado Rosero**

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS, porque sin él nada de esto hubiese sido posible, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera.

A la Universidad Otavalo, especialmente mi reconocimiento a los docentes de la Maestría en Educación, a quienes agradezco por brindarme sus conocimientos.

Finalmente, agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clase durante mi ciclo de estudio; ya que, gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral, han aportado con sus pequeños consejos a mi formación profesional y personal.

**Betty Vivianna Hurtado Rosero**

## RESUMEN

Las relaciones interpersonales son muy importantes dentro del campo laboral escolar debido a que a través de estas se genera o no una convivencia armónica dentro de la escuela; razón por la cual, el docente debe mantener un buen clima en el aula y en la escuela, para lo cual debe desarrollar una serie de habilidades para relacionarse, comunicarse, y resolver conflictos con los otros miembros de la comunidad educativa. Durante la pandemia de la COVID-19 las actividades escolares cambiaron de la presencialidad a la virtualidad, lo que, sin duda, hizo variar la forma de interrelacionarse, situación que ha generado otro tipo de desacuerdos, enfrentamientos y conflictos entre profesores, estudiantes, autoridades y padres de familia; es por esto, que el estudio tiene por objetivo principal determinar la situación de las relaciones interpersonales de los docentes de la escuela "Mariscal Sucre" con los grupos mencionados. El enfoque del estudio fue cuantitativo, su nivel descriptivo, no experimental, y el estudio realizado fue de campo y transversal. Para obtener la información del problema de las relaciones interpersonales de los docentes se utilizó la técnica de la encuesta, y se aplicó cuatro cuestionarios de 8 preguntas a los profesores y 9 a los alumnos, directivos y padres de familia; dichos instrumentos se validaron con el Alfa de Cronbach y aplicaron en línea. Los resultados determinan que las relaciones personales, la comunicación y el nivel de los conflictos de los profesores durante la pandemia fueron afectadas de forma positiva y en otros negativa al relacionarse con los estudiantes, sus representantes, compañeros docentes y autoridades.

**Palabras Clave:** *Relaciones Interpersonales; Docencia ;Comunidad Educativa; COVID – 19; Escuela*

## ABSTRACT

Interpersonal relationships are very important within the school work field because through them a harmonious coexistence within the school is generated or not; for this reason, the teacher must maintain a good climate in the classroom and in the school, for which he/she must develop a series of skills to relate, communicate, and resolve conflicts with other members of the educational community. During the COVID-19 pandemic, school activities changed from face-to-face to virtual, which undoubtedly changed the way of interrelating, a situation that has generated other types of disagreements, confrontations and conflicts between teachers, students, authorities and parents; for this reason, the main objective of the study is to determine the situation of interpersonal relationships of teachers at the "Mariscal Sucre" school with the aforementioned groups. The approach of the study was quantitative, its level was descriptive, non-experimental, and the study was field and cross-sectional. To obtain information on the problem of teachers' interpersonal relationships, the survey technique was used, and four questionnaires of 8 questions were applied to teachers and 9 to students, directors and parents; these instruments were validated with Cronbach's Alpha and applied online. The results determine those personal relationships, communication and the level of conflicts of teachers during the pandemic were affected positively and in others negatively when relating with students, their representatives, fellow teachers and authorities.

**Key words:** *Interpersonal Relation;, Teaching; Educational community; COVID - 19, School.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La problemática en las relaciones interpersonales que mantienen los docentes con otros grupos pertenecientes a la comunidad educativa como estudiantes, directivos y padres de familia afectan el proceso de enseñanza – aprendizaje; razón por la cual el estudio se vincula desde el abordaje de los diversos conflictos personales y laborales que se presentan entre ellos. El objetivo principal del estudio es describir la incidencia que existe en estas relaciones interpersonales.

Martín (2006) señala que las relaciones interpersonales de los docentes, son todas las interacciones que se realizan de persona a persona (con sus estudiantes, colegas, directivos, padres de familia, entre los principales) dentro de la labor educativa; en las cuales, intervienen varios aspectos como: las opiniones, intereses y expectativas de las personas; además, de la forma de administrar el centro escolar. Hablar de relaciones interpersonales es adentrarse en el campo de la vinculación entre personas que comparten e intercambian su: tiempo, pensamientos, sentimientos y acciones con el fin de satisfacer necesidades o requerimientos para generar un ambiente propicio y sostener buenas relaciones con los diferentes involucrados en el proceso educativo.

Las relaciones interpersonales están presentes en la mayoría de actividades que desarrolla el ser humano; Obakpolo (2015) resalta que las buenas relaciones interpersonales son de gran ayuda en el ámbito personal e institucional. Las relaciones dentro de una Institución Educativa (IE) debe ser uno de los pilares fundamentales para el buen funcionamiento académico y administrativo, ya que un buen clima laboral proporciona un ambiente armónico para trabajar.

Bernardina, M (2012) en su estudio en España, señala la importancia de las relaciones interpersonales del docente en la institución educativa como factor de satisfacción laboral sobre todo con los alumnos y los padres de los alumnos; también establece que es importante mantener buenas relaciones con la dirección y sus colegas. Castro et al. (2021) en su investigación en Perú determinaron que las relaciones interpersonales no son apropiadas, y esto afecta el desempeño laboral docente, mencionan que los docentes: no se relacionan fácilmente y esto contribuye al surgimiento de complicaciones en el desarrollo de sus actividades laborales; y finalmente, consideran que el desempeño laboral de los docentes en las diferentes actividades pedagógicas no es óptimo.

Se considera que esta problemática es muy similar en ámbito educativo nacional ecuatoriano, donde se evidencia a menudo la presencia de obstáculos que dificultan el desarrollo de buenas relaciones entre el personal docente, tales como: la falta de inclusión, de control y afecto; lo que dificulta la interacción tanto en el espacio laboral (aula) como social; lugar que requiere, una comunicación fluida y calidad humana como características que ayuden a reforzar los lazos de interacción personal. El estudio de Tenelema (2018) realizado en la provincia de Chimborazo determina que hay correlación entre la autoestima y las relaciones interpersonales; además señala que: los docentes presentan inseguridad llegando a no aceptarse tal como son; y establece, que las relaciones interpersonales son de un nivel intermedio, por la falta de seguridad que tienen por no poder establecer una comunicación asertiva. A menudo los docentes: tienen una conducta poco profesional, les falta de empatía, hacen que no fluya la comunicación entre compañeros y estudiantes; frente a estos casos, en ocasiones toman actitudes que generan conflictos, y por lo tanto climas laborales poco armónicos.

Es necesario mencionar que las relaciones interpersonales que se dan en los centros educativos de zonas rurales también no son adecuadas, tanto entre compañeros docentes de una misma área o de otras que comparten los mismos espacios laborales; es decir, no existe el necesario compañerismo, por lo que surgen malos entendidos, conflictos que a veces

llegan al enfrentamiento físico. También se puede observar que los docentes realizan sus trabajos de forma individual manifestando introversión y autoexclusión laboral y muy poca disposición para trabajar colaborativamente; esta conducta generalmente crea hostilidad en el campo laboral, afectando las relaciones con sus compañeros; Es necesario que exista trabajo colectivo y colaborativo para conseguir los objetivos comunes de una educación de calidad.

Con base a estas referencias tratadas que establecen la problemática de las relaciones personales en centros escolares se planteó el siguiente problema científico de investigación *¿Las relaciones personales, la comunicación, los conflictos y el desempeño laboral de los docentes de la escuela “Mariscal Sucre” con los miembros de la comunidad educativa se vieron afectados durante el confinamiento por la pandemia de la COVID -19?*; el cual ubica dentro de la línea de investigación *“Formas y efectividad de la comunicación en educación”* de la maestría en educación de la Universidad de Otavalo, ya que el estudio realizado en el ámbito educativo otorga un importante valor al tema comunicacional; y, toma en consideración el estudio de los procesos comunicativos dentro de la comunidad educativa, en aras de mejorarlos, considerando la relevancia que reviste este tema dentro de ciencias de la educación.

Para indagar el problema de investigación el objetivo general planteado fue: *determinar la situación de las relaciones interpersonales de los docentes de la escuela “Mariscal Sucre” con los grupos involucrados en la gestión pedagógica – educativa durante la pandemia de la COVID-19*; para lo cual, se estableció tres objetivos específicos: el primero: elaborar el soporte teórico sobre la temática de las relaciones en la escuela; el segundo, analizar las relaciones interpersonales, la comunicación, los conflictos y desempeño laboral de los docentes de la escuela, desde el punto de vista del personal directivo, los educadores y sus padres, para la descripción de la situación de las interrelaciones del docente con los grupos involucrados de la Escuela “Mariscal Sucre”; y el tercer objetivo, proponer acciones innovadoras para mitigar o disminuir los inconvenientes de las relaciones del docente con los grupos de trabajo del centro para generar un mejor ambiente de convivencia donde propicie a tolerancia, y fluya la buena comunicación que debe caracterizar a los integrantes de una comunidad con calidad en la enseñanza.

El estudio se contextualiza dentro del confinamiento por la pandemia de la COVID-19; en el cual, el sector educativo desde inicios del año 2020, tuvo que cerrar sus establecimientos debido a la propagación pandémica, adoptando una nueva modalidad laboral denominada teletrabajo, el cual requirió cambios y adaptaciones de todos los que conforman la comunidad educativa. Los docentes y estudiantes son quizás los que mayores cambios tuvieron en lo relacionado a las metodologías de enseñanza-aprendizaje, y también la adaptación a su nuevo entorno (la casa en la mayoría de los casos) en el cual, fue necesario establecer un nuevo tipo de relación alumno – maestro, maestro – maestro, maestro – directivos y maestro – padre de familia. Bendack y Tarazona (2021), establecen que la pandemia no será la última contingencia que le tocará vivir a la humanidad, y que está a los maestros les causo inestabilidad y algunos no la pudieron superar; pero, por otro lado, le ayudo a fortalecer la parte personal y laboral de forma creativa.

Los efectos de salud física y mental; así, como los sociales y económicos se han venido evidenciando en la mayoría de los ciudadanos de la mayoría de países y contextos, dentro de los cuales se ubica el personal docente; el cual, no fue la excepción ya que se vio afectado tanto en su vida familiar, social, así como en su salud física y mental debido a que los cambios y la adaptabilidad los hicieron partícipes de la vulnerabilidad. Un factor importante fue el incremento en sus responsabilidades laborales tales como el seguimiento y visitas domiciliarias a cada estudiante con el fin de velar por su bienestar tanto pedagógico como emocional (CEPAL-UNESCO, 2020).

La investigación permite darnos cuenta de la importancia de las relaciones interpersonales en el campo laboral docente en otros contextos como el virtual; ya que, si éstas son afectivas habrá un mejor desempeño. Una buena comunicación, es parte de una estrategia para conseguir una sana convivencia, en conjunto con: un buen comportamiento y la colaboración entre los docentes, factores que juegan un rol de vital importancia para obtener resultados satisfactorios dentro del proceso de enseñanza aprendizaje. La propuesta al mejoramiento de las relaciones interpersonales en el centro educativo toma en cuenta la comunicación y las relaciones humanas como factor que propicie un entorno de mejores relaciones para que el rendimiento del personal docente sea mejor, y se puedan lograr las metas institucionales planteadas.

## **Fundamentación Teórica**

### **Las Relaciones Humanas**

“Las relaciones humanas con el conjunto de conductas, actitudes y respuestas que adoptan al interactuar con otras personas” (Soria, 2004. Párr. 1), las cuales propician relaciones afectuosas, vínculos fraternos, centrados en ciertas medidas aceptadas en el círculo donde nos desenvolvemos, principalmente con la asertividad, el agradecimiento, la atención personal y una buena comunicación. En el caso del personal docente dentro de la organización educativa, este busca mantener estas relaciones con sus estudiantes para cumplir en conjunto los objetivos educativos; a la vez, que estrecha sus lazos afectivos y de comunicación con sus alumnos, y los otros involucrados en el proceso de enseñanza – aprendizaje: sus compañeros profesores, los directivos y los padres de familia.

Elton Mayo, fundador de esta teoría y precursor de la investigación de las relaciones humanas, comenzó a centrar su atención en el trato a los individuos dentro del área de trabajo, formar su independencia asimismo encargarse de sus propios recursos humanos al momento de ejecutar sus labores. Las características más relevantes de las relaciones humanas son:

- La importancia de los trabajadores que integran la organización
- Las relaciones entre la mano de obra y el beneficio grupal.
- Motiva la amistad en las personas.
- La teoría tiene inspiración en la personalidad y no en la autoridad.
- Brinda suficiencia de independencia al trabajador, desligando de la total autonomía al patrón o jefe del grupo u organización.

### **Las relaciones humanas, la inteligencia social, la convivencia y la comunicación asertiva**

La inteligencia social es la ciencia de las relaciones humanas, establece que el hombre debe ser inteligente dentro de las relaciones, es la parte interpersonal de la inteligencia. Para ello hay que “sentir” lo que la otra persona está sintiendo, entender su punto de vista y la facilidad de tener interacciones sanas y efectivas (Goleman, 2006). Esta inteligencia se aplica al campo de las situaciones sociales. Las emociones son sociales, no se puede separar la causa de la emoción del mundo de las relaciones sociales. La empatía primordial es la capacidad de detectar las expresiones fugaces, con lo que captamos enseguida las emociones ajenas.

Es por esta razón, que se requiere el entendimiento acerca del comportamiento humano para establecer las “verdaderas” relaciones humanas a través de la internalización en la vida habitual, observando: cualidades, estimulaciones y maneras de comportamiento dentro del respeto humano. La convivencia escolar es un aspecto muy importante en el desarrollo de la gestión escolar y del mejoramiento de la calidad educativa. Al respecto, Ramírez (2016), plantea la convivencia escolar como “las acciones que permiten que los actores escolares puedan vivir juntos a través del diálogo, el respeto mutuo, la reciprocidad



y la puesta en práctica de valores democráticos y para la paz” (p. 112). La buena convivencia es indispensable, ya que como seres humanos estamos sujetos a transformaciones en todas las etapas de nuestras vidas, y es necesario adaptarnos al intercambio de vivencias y experiencias que se da entre personas de diferentes características; razón por lo cual, es primordial mantener buenas relaciones interpersonales, dentro de la diversidad de personalidades que definen a cada individuo. La convivencia escolar requiere de empatía, una sana convivencia dentro de la diversidad de pensamientos que comparten muchas veces un mismo entorno.

Uno de los factores más importantes para mantener unas buenas relaciones entre seres humanos es la comunicación, “comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Emocionalmente surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes” Fonseca et al., (2011). Es fundamental en la comunicación saber actuar dentro del rol que nos corresponde, ya sea este de: emisor o receptor; es decir, el saber interactuar, receptar y emitir un mensaje (recado), el cual incluye el uso de signos, símbolos, claves, significados, datos, información, vivencias, experiencias y estados emocionales; todo esto para lograr el mayor entendimiento.

La comunicación es una de los aspectos que diferencian al ser humano de otras especies, ya que es la única que puede expresar verbalmente opiniones, entregar información e intercambiar ideas entre individuos, permitiendo que las personas con esa información en los centros escolares planifiquen y administren adecuadamente el trabajo encomendado para cumplir con los objetivos propuestos por el centro, La sociedad se crea en la capacidad del hombre como ser racional para informar propósitos, anhelos, emociones, intuición y experiencia interpersonales, esta se refiere al proceso especial que logra la interacción entre seres humanos facilitando la sociabilización entre humanos.

Mendoza et al., (2020) sustentan que una de las bases más importantes dentro de la existencia del hombre es la comunicación entre los seres humanos; y si esta se mantiene de forma adecuada va a contribuir con un aporte significativo en la calidad de vida personal, laboral y social. Para ello, es muy importante que en las relaciones interpersonales haya acción solidaria en la cual intercambiamos y construyamos nuevas experiencias. Uno de los aspectos más importantes en la comunicación es la interacción con los demás individuos para fortalecer las relaciones, en la escuela esta debe ser: entre docentes, estudiantes, autoridades, familias y sociedad en general.

### **Las Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales en los individuos es la experiencia de compartir, de trabajar en un mismo ambiente y de interactuar de forma auténtica con los demás; estas interrelaciones, son un extraordinario medio para el mejoramiento personal, en el cual actúan elementos de la personalidad, los valores, las creencias, los pensamientos, entre los principales (Specht, et al., 2018). De la buena convivencia entre los colaboradores de un centro educativo, va a depender el buen o mal funcionamiento de este, ya que las buenas relaciones crearan un ambiente o clima laboral de la escuela placentero, y minimizaran los conflictos interpersonales.

Las relaciones interpersonales se están tornando cada día más complejas debido a que surgen muchos desacuerdos y problemas para comunicarse. Calcina (2014) señaló que los docentes encuentran dificultades en su lugar de trabajo no se desenvuelven adecuadamente; además, determina que cuando las relaciones entre los empleados son de baja calidad desfavorecen las actividades de las instituciones.

Estamos viviendo en la era digital donde nos comunicamos por mensajería, video llamadas, etc., perdiendo el sentido humano de integrarte con tus semejantes; esta nueva forma de comunicarse tiene influencia en el estilo de vida; en el caso de las escuelas, el cierre masivo de instituciones por la pandemia de la COVID-19, acelero el paso a esta

modalidad de comunicación debido a que se tuvo que adoptar el teletrabajo para poder cumplir con las actividades escolares de enseñanza – aprendizaje.

Una buena relación comunicativa es la base fundamental en el área laboral para mantener buenas relaciones interpersonales y por ende un buen clima de trabajo. En consecuencia, el profesor al percibir un buen clima de colaboración, contribución, y participación, trabajará para el logro de mejores estándares de calidad educativa (Abovsky et, al. 2017). Uno de los objetivos para que en una organización exista un mejor ambiente de trabajo, viene dado por la calidad de estas relaciones interpersonales, algunos de los principales indicadores para mantener buenas relaciones interpersonales son:

- El autocontrol: es la capacidad de operar e inspeccionar los propios cambios emocionales intrínsecos y asumir el compromiso de los propios actos y reacciones.
- La tolerancia: está relacionada cuando un individuo sobrelleva las circunstancias respetando la perspectiva de los demás a pesar de que no esté de acuerdo.
- Empatía: es la capacidad de entender los sentimientos y opiniones de las demás personas, siendo claros con su actuar, esto permite fortalecer el diálogo entre personas.
- Trabajo en equipo: admite la habilidad personal y la ayuda con otros para lograr objetivos comunes.

Hay factores que influyen de manera positiva en las relaciones interpersonales ayudando a administrar de forma eficaz y competente la institución educativa. Se puede mantener la integridad entre los compañeros de labores con un tipo adecuado de comportamiento en el entorno de trabajo que más que una habilidad es parte del conocimiento y actitud; y para lo cual se requiere una correcta comunicación con todos los miembros de la comunidad educativa y un comportamiento laboral íntegro en el centro educativo.

Aamodt (2010), establece cuatro (4) factores principales que toman relevancia dentro de las interacciones personales, estos son: La personalidad, que son las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros; los determinantes de la personalidad, que son aquellos factores que son determinados por la concepción genética del ser humano: estatura, físico, atractivo, género, temperamento, entre otros; y el ambiente, que es el medio o la cultura en la que cada persona crece y se desenvuelve. Todos estos componentes afectan las relaciones personales directa o indirectamente son determinados por diversos condicionamientos a los que está expuesto el ser humano, como la familia, los amigos o los grupos sociales. Comprender estos factores que afectan las relaciones en la escuela ayudarán a evaluar apropiadamente este tipo de circunstancias.

### **Los docentes y el manejo de las relaciones interpersonales**

Silveira (2003) manifiesta que las relaciones interpersonales entre docentes como el conjunto de interacciones entre dos o más docentes que se constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones; menciona también, que estas relaciones son también el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento, y que se consideran una fuente de aprendizaje, el cual, en ocasiones puede molestar o incomodar a los individuos. Estas interacciones son un buen medio de enriquecimiento personal, aprendizaje para un buen trato humano, y sirven de pautas para el comportamiento social y laboral, pues es una fuente ilimitada de novedades, información, y cambio de impresiones como de opiniones.

Las buenas interrelaciones personales entre los educadores, favorece al establecimiento formativo donde uno de los beneficios primordiales es la comunicación que nos permite compartir con las demás personas nuestros pensamientos, creencias, emociones e ideas que nos permite crecer y fortalecer como personas en nuestras relaciones interpersonales; Durante el desempeño de los trabajadores, se evidencia que el poder

jerárquico institucionalizado representa ser un factor negativo en las relaciones interpersonales, afectando a la comunicación y dialogo, produciendo insatisfacción en sus trabajadores (Tirajano, 2017).

Las reuniones entre los docentes para referirse a temas como: el progreso de los estudiantes, las técnicas utilizadas en la clase, su comportamiento, resultados de aprendizaje, entre otros, son quizás un aspecto fundamental para mejorar las buenas relaciones interpersonales entre ellos; también, es importante la periodicidad con la que éstos se reúnen para el tratamiento de estos y muchos más temas que se presentan en el día a día en los centros educativos.

### **El manejo de conflictos en las relaciones interpersonales**

Al conflicto en las escuelas se le ha dado poca importancia dentro de la organización escolar; por esto, es necesario analizar clarificar las implicaciones de los conflictos dentro de los centros educativos, Jares (1990) define al conflicto como: “un tipo de situación en la que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes” pág. 108. Es decir, el conflicto es un fenómeno que genera incompatibilidad entre personas o grupos. Los conflictos entre el personal docente en algunas etapas se tornan inevitable en una institución educativa pues al tener diferentes necesidades, expectativas, o quizá por provenir de diferentes culturas, los profesores “chocan” entre sí; a esto, se le puede agregar las situaciones anímicas y emocionales de cada maestro que les hacen actuar como personas conflictivas.

Muchas veces resulta evidente la existencia de profesores que tienen problemas, ya que han generado conflictos con muchas personas de la escuela, y es frecuente que muchos se refieran a ellos como personas intratables o demasiado complicadas. Pero no es tan difícil ver en ellos la ira, el resentimiento o el dolor que los lleva a actuar de esta manera. Hablar de su personalidad en estos términos lo único que logra es estimular más el conflicto.

Las características de personalidad en el manejo de conflictos pueden contribuir en un mejor manejo de estos; pues los individuos que poseen personalidades amables y sociables tienen más éxito en solución de problemas, pues prefieren situaciones amistosas en lugar de conductas violentas. Horowitz (2007), describe que la existencia de conflictos en una comunidad (escolar) es algo inevitable, ya que vivir en comunidad implica desacuerdos. Por eso la necesidad de resolver estos conflictos, para que el colectivo pueda progresar; pero, además, este proceso puede ser una buena oportunidad para el aprendizaje y el desarrollo social.

Los conflictos tienen relación con el estado de ánimo de las personas; la angustia puede interferir de manera negativa en los conflictos; razón por la cual, es necesario saber manejar las emociones para relacionar sentimientos de manera positiva en la posible solución. La cultura en el manejo de conflictos en un establecimiento educativo, tiene relación también con los aspectos culturales, pues el comportamiento dependerá de sus costumbres y de su manera de vivir; además, de cómo manejar la paciencia, la información y llegar a acuerdos; pero, si se han desarrollado en culturas en donde la agresión y confrontamiento esta al orden del día, los conflictos afloraran y el clima laboral de la escuela no será el mejor.

### **El desempeño laboral**

El desempeño laboral es la acción de llevar a cabo una función o trabajo específico. Se determina como un nivel de esmero tanto corporal como moral encaminada a la obtención de un propósito, donde los operarios cumplen una función de acuerdo a los fines organizacionales (Izquierdo, 2019). El ambiente laboral tendrá un impacto positivo cuando haya buenas relaciones y comunicación asertiva, factores que permiten generar un ambiente de confianza. En los centros educativos, los estudiantes, padres de familia y sociedad verán reflejado la armonía del centro en la forma de comportarse de sus profesores y directivos

dentro y fuera de la escuela. Un buen desempeño docente tiene que ver con el buen desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para un buen desempeño laboral se requiere de: inteligencia, destrezas, aptitudes y sabiduría del individuo para que haya eficiencia y eficacia en su labor realizada en diferentes entornos y de acuerdo a las actividades asignadas; además, Mejillón (2017) indica que este mide el rendimiento de cada trabajador en la organización, a la vez que se puede identificar las áreas con positivos y negativas de su labor. El propósito de medir el desempeño es mejorarlos para lograr cumplir con los objetivos propuestos. Las características para un buen desempeño laboral que corresponden a las habilidades, destrezas y conocimientos que un individuo debe tener para realizar bien una labor son:

- Buena comunicación para expresar las opiniones de forma directa sea grupal o individual.
- Iniciativa para lograr los objetivos.
- Aportar para el desarrollo conjunto de tareas.
- Conocimientos profesionales en las áreas correspondientes a su trabajo.
- Confianza y reciprocidad

Las características del trabajo profesional tienen estrecha relación con el desarrollo de las destrezas, además de cuanto se sabe del tema o de tarea a realizar. La conducta juega un rol fundamental en la influencia del desempeño laboral de cada trabajador (Cruz-Díaz & Cuadra Baquedano, 2018). Comprender los factores que afectan las relaciones de trabajo ayudarán a evaluar adecuadamente esta relación; pero, es necesario a los trabajadores generar la capacitación del trabajador, no solo en relación a las actividades a desarrollar; sino, también dentro del área de relaciones humanas con el propósito que el trabajador cumpla su tarea de una manera eficiente, los programas de aprendizaje producen resultados favorables.

Otro aspecto a tomar en cuenta es la satisfacción del trabajador, que es la manifestación positiva por la labor cumplida, la cual se encuentra relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la organización y el trato del equipo de trabajo. Se puede mencionar que la satisfacción tiene que ver con otros factores como: la función, la estructura, el ambiente, la manera de relacionarse con los compañeros y sus jefes.

### **El desempeño laboral de los docentes**

El desempeño laboral de los docentes se refiere a todas las actividades académicas y de gestión realizadas para cumplir con los objetivos planteados por: el centro educativo, la planificación propia del docente y los lineamientos establecidos en el sistema educativo de un país. El desempeño docente en el campo educativo comprende el sentirse idóneo del saber didáctico, de la innovación de saberes, del modo de educar y de la interacción efectiva con los escolares. Un desempeño laboral positivo según Chiavenato (2010), es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización o institución. Por tal motivo, el trabajo docente es la mayor fortaleza más con la que cuenta un centro educativo. La pedagogía como la interacción del docente garantizan que los educandos logren seguir aprendiendo.

Para un buen desempeño laboral, los docentes deben ser capaces de recoger y procesar información, así como hallar los hechos necesarios para tomar buenas decisiones. Carli (2007), plantea que la efectividad de un centro escolar depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el docente ejecute sus funciones; así como también, de su habilidad para manejar todo lo que implica la acción educativa; es por esto, que es necesario tener la capacidad de ver a la organización escolar como un todo, entender cómo las partes y miembros se complementan y dependen unos de otros, cómo la escuela se relaciona con el entorno y cómo los cambios en una parte afectan al resto.

Álvarez (2009), señala la necesidad de reconocer que el trabajo conjunto entre docentes, directivos, padres, representantes y, por ende, los estudiantes, fomenta el apoyo mutuo que ayudará a enfrentar diferentes situaciones que se presentan en los centros escolares, en los diferentes procesos que se desarrollan. Es decir, a medida que se puedan establecer buenos nexos de cooperación entre los integrantes de la escuela, mayor será la posibilidad de obtener excelentes resultados.

Para garantizar un buen desempeño laboral en toda institución educativa se debe promoverse la evaluación continua del personal docente con el fin de mejorar su desempeño, en aspectos como: el contexto: características, objetivos, problemas; evaluación de entrada: diseño de programa de formación, recursos materiales y humanos; evaluación del proceso: realización y ejecución del plan de formación, evaluación de los productos educativos y logros del programa (Vega, 2020).

Con lo antes expuesto se concluye que una buena relación entre el personal docente, favorece al establecimiento de formación educativo, esto hará que se evidencie la constancia y estabilidad emocional en el rendimiento laboral, generando un grupo de profesionales sólido para percibir un clima equilibrado y armonioso en las ocupaciones laborales, para (Ausin, 2021) el rendimiento laboral del jornalero incide de manera propia y específica en una estructura organizacional, pudiendo la asociación motivar a su personal de trabajo para promover su labor.

### **La pandemia de la COVID -19 y la crisis educativa**

La Organización Mundial de la Salud (OMS) en el 2020 sostuvo que: el coronavirus o (COVID-19) es responsable de la más grande crisis sanitaria de este siglo, la cual que ha cambiado el sistema de vida de casi todos los habitantes del planeta; volviendo vulnerables a sectores como: la economía, la salud y la educación; afectando casi todos los ámbitos de convivencia, y las relaciones personales. Una encuesta, determina que el 63% de las y los docentes consideran que han trabajado mucho más que antes, y más de la mitad tiene menos condiciones que antes de la pandemia para realizar un trabajo pedagógico. Esto es especialmente grave entre las profesoras (Elige Educar, 2020).

Cabe resaltar la necesidad de que el docente determine su tiempo para el trabajo laboral, el reposo, el tiempo libre y otras actividades cotidianas, debido a la emergencia sanitaria y la competencia con otros requerimientos, como las familiares, el cuidado de su propia salud corporal y mental y la de su entorno más cercano. En la organización educativa es primordial que los tele trabajadores, se generen la automotivación, la emancipación, la disciplina para obtener mejores resultados. Estas sugerencias deben alcanzarse junto al fortalecimiento del compañerismo mutuo entre todos los implicados, con un buen conocimiento de los requerimientos y necesidades del teletrabajo, además del conocimiento y la capacidad en lo concerniente al uso de los métodos tecnológicos de la información, gestión idónea del lapso de tiempo y separación entre vida profesional y personal, ya que sus consecuencias frente a la pandemia implican no sólo en los actores asociados, particular y en el grupo familiar del docente que labora en forma de teletrabajo. Giniger (2020):

Describe que, la jornada de trabajo efectivamente se extendió con la pandemia, no tiene un inicio ni un final, desde el comienzo del día hasta finalizar el trabajador o empleado que se desempeña en teletrabajo está realizando sus actividades e incluso en horas nocturnas o de descanso suelen levantarse para realizar alguna tarea, influyendo además en las actividades del hogar tal es el caso de las mujeres que llevan esta responsabilidad y cuyas consecuencias serán drásticas para su salud.(párr.36).

En lo educativo y pedagógico, ante las dificultades relacionadas con la interrupción de las actividades académicas de forma presencial, los estados adoptaron medidas alternativas que llevaron a las clases virtuales, lo que generó: la aplicación de la modalidad de estudio a distancia, la utilización de una serie de plataformas, programas y aplicaciones digitales. Estos cambios obligaron a los docentes y estudiantes a optimizar el uso de

tecnologías aplicadas a la educación para lograr enseñar y aprender. El afrontar esta emergencia ha afectado la situación personal de los docentes evidenciándose cuadros de ansiedad ante el confinamiento. Los docentes se han visto en la obligación de adaptarse a cambios en su ambiente personal, familiar y pedagógico con el fin de cumplir con labor educativa (Ramos et. al, 2020); factores que sin duda han cambiado o afectado las relaciones en el hogar, la escuela y con la sociedad.

Dentro del proceso de enseñanza - aprendizaje se evidencia las consecuencias causadas por no conseguir los logros de aprendizaje (CEPAL-UNESCO,2020); ya que este proceso, se ha desarrollado desde un entorno diferente al aula, el hogar, lo que no permitió a los profesores desarrollar de manera adecuada sus clases, para poder alcanzar el desarrollo cognitivo y psicológico requerido para los estudiantes. Por su parte, los alumnos, han sido los más vulnerables por la falta de recursos que ha creado una gran “**brecha educativa**”, además, estudiar en su casa fue para muchos muy difícil ya que las relaciones familiares son muy complejas.

Debido al Covid-19, los niños, niñas y jóvenes pasaron mucho más tiempo en sus hogares junto a su familia; y la única forma de relacionarse con sus compañeros y profesores fue a través de medios virtuales; cambiando totalmente la forma de relacionarse y comunicarse entre ellos. Desde lo pedagógico, la virtualidad supuso la pérdida del vínculo presencial y generó tensiones por la sobreexposición a las pantallas de los dispositivos de los docentes y los estudiantes; o por las dificultades para mantener la relación y la mediación pedagógicas, para lo que se requiere un trabajo coordinado con padres, madres o cuidadores para el acompañamiento y la mediación de los procesos de niños y niñas. Al relacionarnos con el mundo de manera virtualizada, tecnológica y siempre conectada, generamos la posibilidad de disminuir la soledad; pero, la relación con las personas cuando interactuamos en la virtualidad genera una cierta distancia de seguridad, para salvaguardar los afectos y preservar la individualidad, la cual prevalece sobre la necesidad genuina de vincularse.

En un relacionamiento interpersonal virtual, puede haber cambios de actitudes debido a la presencia de conflictos personales caracterizados por las interacciones entre los estudiantes, profesores, directivos y padres de familia, las cuales pueden ser incompatibilidades, dando la posibilidad de enfrentamiento, distanciamientos o conflictos de intereses incompatibles cuando no se encuentra un objetivo común; la calidad de la educación. (Pérez, 2009).

En contextos virtuales de aprendizaje, la interacción y la comunicación propician el desarrollo de las relaciones interpersonales, las cuales favorecen el aprendizaje y la cohesión de una comunidad, establecimiento objetivos comunes y redes de aprendizaje (Suárez, 2004). Frente a estos escenarios, nace la necesidad de que los docentes, estudiantes, directivos y padres de familia reconozcan los problemas de interrelación y comunicación que afecto la actividad educativa y sus resultados. Esto puede alcanzarse con el fortalecimiento del respeto mutuo entre todos los implicados, con el conocimiento de los requerimientos y necesidades del teletrabajo. También, es prioritario el cuidado de la salud física y el apoyo socioemocional, junto con el desarrollo de competencias para el manejo de la comunicación; y el fortalecimiento de las redes de profesorado para el abordaje de la problemática presente por las inadecuadas relaciones personales en los centros educativos.

## **2. METODOLOGÍA**

### **Enfoque de la investigación**

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, ya que se recolectó y analizó datos numéricos de la percepción de docentes, estudiantes, directivos y padres de familia de la Escuela de Educación General Básica “Mariscal Sucre”, sobre la problemática de las interrelaciones humanas, la comunicación y los conflictos antes y después de la pandemia

de la COVID-19. Tras contestar cuatro cuestionarios de 8 preguntas a los profesores y 9 a los alumnos, directivos y padres de familia, se realizó la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística descriptiva para establecer los patrones de comportamiento sobre las relaciones dentro y fuera de la comunidad educativa.

### **Nivel de investigación**

El nivel de investigación fue descriptivo, porque se buscó establecer a través de la información obtenida, cual es la situación que caracterizó a las relaciones interpersonales, la comunicación y los conflictos antes y durante la pandemia de la COVID-19 entre: los profesores, estudiantes, directivos y padres de familia de la escuela “Mariscal Sucre”.

### **Tipos de la investigación**

El tipo de investigación ejecutada fue de campo, ya que los datos fueron recolectados a través del instrumento cuantitativo de la encuesta en forma directa a la población en estudio (profesores, estudiantes, directivos y padres de familia de la escuela “Mariscal Sucre”). Además, fue transversal, ya que se recopiló los datos en una sola ocasión.

### **Población y muestra**

La población de estudio estuvo conformada por: profesores, estudiantes, directivos y padres de familia de la escuela “Mariscal Sucre”. El tamaño de la población en estudio fue de 71 personas, de los cuales 27 fueron docentes, 20 alumnos al igual que padres de familia y 4 directivos de la Escuela (ver tabla 1). Ya que el tamaño de la población es accesible (finita) se procedió a encuestar a todo el grupo determinado; es decir el tipo de muestro fue por conveniencia.

**Tabla 1.** Población y muestra a investigar

Grupo Poblacional	Subtotal a encuestar	Porcentaje de la población %
Profesores	27	38
Autoridades	4	6
Estudiantes	20	28
Padres de familia	20	28
Total	71	100

**Fuente:** Escuela de Educación General Básica “Mariscal Sucre”.

### **Técnicas e instrumentos de investigación para la recolección y procesamiento de datos.**

Para la obtención de datos se utilizó como técnica de investigación a la encuesta, y como instrumentos cuatro (4) cuestionarios de 8 y 9 preguntas cada uno, diseñado con 8 preguntas similares para los profesores, estudiantes, directivos y padres de familia de la escuela “Mariscal Sucre”, y una diferente para los tres grupos, menos los docentes; esto, con el objetivo de realizar el análisis de la problemática de las relaciones interpersonales antes y después de la pandemia de la COVID-19 desde el punto de vista de cada grupo consultado.

Los cuestionarios se diseñaron en cuatro partes, en la primera se incluyeron dos (2) preguntas sobre las relaciones interpersonales entre grupos; en la segunda, se incluyeron dos (2) preguntas sobre la comunicación: en la tercera, igual dos (2) preguntas de conflictos entre los grupos consultados: y en la cuarta; dos consultas sobre el desempeño laboral; en

la encuesta a estudiantes, autoridades y representantes de los estudiantes se incluyó una pregunta sobre que habilidad debe mejorar para cambiar la forma de relacionarse La forma de encuestar fue en línea, para lo cual se utilizó el “Google Forms”, para su aplicación, se les facilito el link a los directivos, educadores, alumnos y representantes; en la cual, por ser anónima no se pidió ingresar ningún dato que revelará identidad.

El cuestionario fue diseñado con 9 preguntas cerradas de selección múltiple para estudiantes, autoridades y padres de familia, y 8 para los profesores, cuyos ítems u opciones de respuestas se presentaron en tres opciones en la escala de tres Likert, las cuales permiten aseverar una posición de los individuos consultados. Antes de aplicar los instrumentos se procedió a realizar una prueba piloto para verificar el planteamiento y utilidad de las interrogantes; posterior a su aplicación, se procedió a validar el instrumento por su carácter cuantitativo con la prueba de Alfa Cronbach, el cual es un índice que mide la confiabilidad interna de una escala, es decir, evalúa la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. Los resultados demuestran (ver tabla 2) que los cuatro instrumentos son válidos, ya que se aproximan al valor de uno. Finalmente, una vez validados los datos, se procesaron estos en la hoja electrónica EXCEL, obteniéndose: tablas y gráficos y estadísticas descriptivas que se presentan en el análisis e interpretación de los mismos.

**Tabla 2.** Análisis de Fiabilidad

Instrumento	Valor de Alfa de Cronbach	Preguntas Ítems	Validación
Profesores	0.798	8	→ 1 Si
		32	
Autoridades	0.856	9	→ 1 Si
		28	
Estudiantes	0.823	9	→ 1 Si
		36	
Padres de familia	0.814	9	→ 1 Si
		28	

**Fuente:** Escuela de Educación General Básica “Mariscal Sucre”.

### 3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### **Análisis de encuesta a grupos de la comunidad educativa**

A continuación, se presenta el análisis de las encuestas realizadas de manera virtual a los docentes, estudiantes, directivos y padres de familia de la Escuela Educación General Básica “Mariscal Sucre”, en relación a las relaciones interpersonales, la comunicación, los conflictos y el desempeño laboral o escolar en tiempos de pandemia.

#### **Dimensión: relaciones interpersonales**

1. ¿Antes de la pandemia de la COVID 19 como eran sus relaciones con los miembros de la comunidad escolar?

Los docentes encuestados mencionan que con el grupo con el que tuvieron mejores relaciones personales antes de la pandemia fue con los estudiantes, a los cuales les califican de muy buenas en un 70% (ver tabla 3); con los otros tres grupos, los profesores califican a su vinculación de buenas; correspondiendo el mayor porcentaje a los padres de familia (63%); le sigue el vínculo con el grupo de compañeros docentes en un 59%; y al final se



ubica su nexa con los directivos que llega a un 54%. Es importante mencionar que existen porcentajes menores cuya tendencia no es hacia las buenas relaciones; sino, a las malas.

Por su parte los estudiantes encuestados mencionan que con tres grupos son los que mantuvieron mejores relaciones personales antes de pandemia. Estos vínculos calificados como de muy buenos, fue con sus padres con un 80%, seguido los docentes con un 70%, y con un 55% con sus compañeros de clase (ver tabla 3); con el grupo que dicen tener solo buenas relaciones (un 60%) es con sus directivos (quizá por el poco tratamiento o contacto con ellos). Igual, es necesario resaltar la presencia de porcentajes menores cuya tendencia es hacia las buenas relaciones y en pocos porcentajes a las malas.

El tercer grupo consultado fue el de los directivos, quienes mencionan que las mejores relaciones personales antes de pandemia las mantenían con los docentes (muy buenas en un 75%). En cambio, con los padres de familia o representantes y los estudiantes, los directivos califican al tipo de relación de buenas, con un 75% y 50% respectivamente (ver tabla 3). En las respuestas emitidas por los directivos se incluyen porcentajes menores de buenas relaciones y no existen calificaciones de malos nexos.

**Tabla 3.** Relaciones interpersonales en grupos de la comunidad educativa ante de la COVID-19

Con	Docentes	Con	Estudiantes
Compañeros docentes	Buenas 59%	Compañeros de clase	Muy Buenas 55%
Estudiantes	Muy Buenas 70%	Docentes	Muy Buenas 70%
Directivos	Buenas 54 %	Directivos	Buenas 60%
Padres de familia	Buenas 63%	Con sus Padres	Muy Buenas 80%
Con	Directivos	Con	Padres de Familia
Docentes	Muy Buenas 75%	Hijos / Hijas	Muy Buenas 70%
Estudiantes	Buenas 50%	Docentes	Buenas 60%
Padres de familia	Buenas 75%	Directivos	Buenas 65%

**Fuente:** Comunidad de Escuela de Educación General Básica “Mariscal Sucre” (2022)

El último grupo consultado fue el de los padres de familia, los cuales mencionan que los mejores vínculos personales antes de pandemia las mantenían con sus hijos (muy buenas en un 70%); y, con los directivos y docentes, las consideran a sus relaciones de buenas, con un 65% y 60% respectivamente (ver tabla 3). También se presentan respuestas que incluyen porcentajes menores de muy buenas y buenas relaciones, pero no existen calificaciones de mala afinidad.

2. ¿Durante la pandemia de la COVID 19 como puede calificar sus relaciones con los otros miembros de la comunidad escolar?

Con respecto a las relaciones personales durante la pandemia la mayoría de los profesores señalan que con dos grupos estas mejoraron, con los estudiantes (el 70%) y los compañeros docentes (el 67%); y mencionan, que con los directivos (el 80%) se mantuvieron iguales (ver tabla 4). Es necesario mencionar que existen porcentajes cuyas respuestas en menor porcentaje es hacia mejoraron en el caso de las relaciones con directivos y representantes; y, se mantuvieron iguales en el caso de sus colegas y estudiantes.

A los estudiantes igual se les consulto sobre si mejoro, se mantuvo igual o empeoro las relaciones personales durante la pandemia; la mayoría de alumnos contestaron que se mejoraron con sus docentes (el 80%) y con sus compañeros de clase (el 65%); y, en un 65% con los directivos y sus padres se mantuvieron iguales (ver tabla 4). También se presentan respuestas con porcentajes menores de que se mantuvieron iguales en el caso de sus profesores y compañeros: y que empeoraron, con los cuatro grupos.

Las respuestas de los directivos (ver tabla 4) sobre si mejoro su relación con los otros grupos de la comunidad educativa, tuvo como respuestas mayoritarias de un 75%, que se mejoró solo los estudiantes; y con los otros dos grupos, el de profesores y representantes se mantuvo igual (en un 75% y 50% respectivamente). Se presentan respuestas con menores porcentajes que mejoraron sus vínculos con padres de familia y profesores; y se mantuvieron iguales con los estudiantes.

**Tabla 4.** Relaciones interpersonales en grupos de la comunidad educativa durante la COVID-19

	Docentes		Estudiantes
Compañeros docentes	Mejoraron 67%	Compañeros de clase	Mejoraron 65%
Estudiantes	Mejoraron 70%	Docentes	Mejoraron 80%
Directivos	Iguales 70%	Directivos	Iguales 65%
Padres de familia	Iguales 67%	Con sus Padres	Iguales 65%
	Directivos		Padres de Familia
Docentes	Iguales 75%	Hijos / Hijas	Iguales 55%
Estudiantes	Mejoraron 75%	Docentes	Iguales 60%
Padres de familia	Iguales 50%	Directivos	Iguales 60%

**Fuente:** Comunidad de Escuela de Educación General Básica “Mariscal Sucre” (2022)

El grupo consultado de padres de familia mayoritariamente opina que con los tres grupos se mantuvo igual sus relaciones, con los docentes (un 60%), directivos (un 60%) y sus hijos (un 55%). Finalmente se presentan respuestas con menores porcentajes a que mejoraron sus relaciones, y con más bajos porcentajes a que empeoraron con los tres grupos pertenecientes a la escuela.

### **Dimensión: Comunicación**

3. ¿Antes de la pandemia de la COVID 19 como eran su la comunicación con los miembros de la comunidad escolar?

Con relación a la comunicación con otros grupos de la escuela, los docentes encuestados, en su mayoría mencionan que con los estudiantes fue el grupo que tuvieron muy buena comunicación antes de la pandemia, con un 63% (ver tabla 5). Con los otros tres grupos, los maestros consideran que su comunicación fue buena; correspondiendo el mayor porcentaje a los padres de familia (59%); seguido de sus colegas y directivos con un porcentaje similar del 54%. Es necesario mencionar que existen porcentajes menores con respuestas de muy buena o buena comunicación, y porcentajes muy pequeños que la comunicación era mala.

Los estudiantes consultados indican que con sus profesores la comunicación era muy buena antes de la COVID-19 (en un 65%); y con los otros tres grupos, únicamente su

relación comunicativa era buena (ver tabla 3); porcentualmente con sus padres en un 70%, con sus compañeros en un 60%, y con sus autoridades en un 50%. Importante es resaltar que hay respuestas de muy buena y buena comunicación, y con porcentajes menores las contestaciones de mala.

**Tabla 5.** La comunicación entre los grupos de la comunidad educativa ante de la COVID-19

Comunicación con sus:	Docentes	Comunicación con sus:	Estudiantes
Compañeros docentes	Buena 54%	Compañeros de clase	Buena 60%
Estudiantes	Muy Buena 63%	Docentes	Muy Buena 65%
Directivos	Buena 54 %	Directivos	Buena 50%
Padres de familia	Buena 59%	Con sus Padres	Buena 70%
Comunicación con sus:	Directivos	Comunicación con sus:	Padres de Familia
Docentes	Muy Buena 75%	Hijos / Hijas	Muy Buena 60%
Estudiantes	Buena 75%	Docentes	Buena 55%
Padres de familia	Buena 75%	Directivos	Buena 50%

**Fuente:** Comunidad de Escuela de Educación General Básica “Mariscal Sucre” (2022)

Las respuestas de la mayor parte de los directivos, determina que con los docentes su comunicación era la mejor de los tres grupos, un 75% la califica de muy buena (ver tabla 5). En cambio, las autoridades coinciden en un 75% al determinar cómo buena a la comunicación con los otros tres grupos: docentes, estudiantes, y sus representantes. Entre las respuestas expresadas por los directivos también se incluyen porcentajes menores de muy buena y buena comunicación; en su caso, no califican de mala con ningún grupo.

Las respuestas de representantes estudiantiles, determinan que la mejor comunicación es con sus hijos, es así, que el 60% lo califica de muy buena. Con respecto a la comunicación con los docentes y directivos, los padres de familia la califican de buena a esta en porcentajes de 55% con los profesores y 50% con los directivos (ver tabla 5). También se presentan respuestas que incluyen porcentajes menores que señalan que la comunicación es muy buena, buena y mala.

#### 4. ¿Situación comunicativa con los otros miembros de la comunidad escolar durante la pandemia de la COVID 19?

Con respecto al aspecto comunicativo durante la pandemia, la mayoría de los docentes opinan que con dos grupos se mantuvo igual, con los estudiantes (el 59%) y los directivos (el 63%); en cambio, determinan que, con los otros dos grupos, los compañeros docentes y con los padres de familia empeora esta (bajo de nivel); un 52% dice con los representantes y en un 48% con sus colegas (ver tabla 6). También existen respuestas con porcentajes menores que incluyen que la comunicación con los estudiantes y directivos empeora y en menor nivel que mejora; y en el caso de sus compañeros profesores y padres de familia que se mantuvieron iguales, y con porcentajes menores que la comunicación mejora.

La mayoría de estudiantes consultados dicen que la comunicación mejora con sus compañeros, esto lo dice el 65%, y con sus padres, lo señala el 50% (ver tabla 6). Un 60% de alumnos dice que la comunicación con sus profesores fue igual; en cambio, un 55% de estudiantes dice que empeora la comunicación con sus autoridades. También se presentan respuestas con porcentajes menores de que se mantuvieron iguales en el caso de sus

compañeros y representantes, que mejoraron con sus docentes, y se mantuvieron iguales con los directivos.

La situación de la comunicación con los otros grupos de la escuela según los directivos (ver tabla 6) se mantuvo igual con los tres grupos, el 75% dice que así fue con los maestros, y el 50% señalan que fue igual con los docentes y padres de familia. Se presentan también respuestas con menores porcentajes que mejoraron y/o empeoraron su comunicación con los tres grupos.

**Tabla 6.** Comunicación con grupos de la comunidad educativa durante la COVID-19

Comunicación con sus:	Docentes	Comunicación con sus:	Estudiantes
Compañeros docentes	Empeoro 48%	Compañeros de clase	Mejoro 65%
Estudiantes	Igual 59%	Docentes	Igual 60%
Directivos	Igual 63%	Directivos	Empeoro 55%
Padres de familia	Empeoro 52%	Con sus Padres	Mejoro 50%
Comunicación con sus:	Directivos	Comunicación con sus:	Padres de Familia
Docentes	Igual 75%	Hijos / Hijas	Igual 55%
Estudiantes	Igual 50%	Docentes	Igual 50%
Padres de familia	Igual 50%	Directivos	Igual 50%

**Fuente:** Comunidad de Escuela de Educación General Básica “Mariscal Sucre” (2022)

Los padres de familia consultados tienen criterios semejantes al de los directivos, y opinan mayoritariamente que con los tres grupos del centro educativo se mantuvo su comunicación al mismo nivel, es decir ni se mejoró ni empeoró; así, lo sostiene el 55% de padres que sostiene que fue igual con sus hijos/as; y el 50% con los profesores y directivos de la escuela (ver tabla 6). Finalmente se presentan respuestas con menores porcentajes a que mejoraron sus relaciones, y con más bajos porcentajes a que empeoraron con los tres grupos consultados en la escuela.

### **Dimensión: conflictos interpersonales**

5. ¿Cuál era el nivel de conflictos con los miembros de la comunidad escolar antes de la pandemia de la COVID 19?

Con relación al nivel de conflictos antes de la COVID-19, los profesores encuestados en un 52%, indican que con sus compañeros el nivel es alto, al igual un 48% dice que es alto con los directivos. Con los estudiantes, un 63% de maestros califican al nivel de conflictividad como medio; en cambio que, con los padres de familia el 63% de profesores dicen que el nivel es bajo (ver tabla 7); Es importante indicar que existen porcentajes menores cuyas respuestas son medio y bajo en el caso de los conflictos con colegas docentes y autoridades; al igual también se presentan respuestas de alto y bajo en caso de conflictos con los estudiantes; y, medio y alto con los padres de familia. Las respuestas de los estudiantes sobre conflictos antes de la pandemia, determina que la mayoría opino con un 65% que el nivel de conflictividad fue alto con los compañeros, y con un 65% con los docentes. En cambio, con sus padres el 75% de alumnos considera que la conflictividad fue media (ni alta ni baja); pero, con los directivos los aprietos eran bajos, así lo indican el 70% de estudiantes (ver tabla 7). Igual, es necesario resaltar respuestas con porcentajes menores hacia un nivel medio y bajo en el nivel de conflictos con sus profesores y compañeros de clase; así como también, alto y bajo con sus padres; y, medio con sus autoridades.

**Tabla 7.** Nivel de conflictos con los otros grupos de la comunidad educativa ante de la COVID-19

Nivel de conflicto con:	Docentes	Nivel de conflicto con:	Estudiantes
Compañeros docentes	Alto 52%	Compañeros de clase	Alto 65%
Estudiantes	Medio 63%	Docentes	Alto 65%
Directivos	Alto 48%	Directivos	Bajo 70%
Padres de familia	Bajo 63%	Con sus Padres	Medio 75%
Nivel de conflicto con:	Directivos	Nivel de conflicto con:	Padres de Familia
Docentes	Alto 50%	Hijos / Hijas	Alto 50%
Estudiantes	Alto 50%	Docentes	Bajo 75%
Padres de familia	Bajo 75%	Directivos	Bajo 75%

**Fuente:** Comunidad de Escuela de Educación General Básica “Mariscal Sucre” (2022)

El grupo consultado de directivos, mencionan que la conflictividad antes de la pandemia de la COVID-19 era alta con los docentes y estudiantes, lo dicen un 50% de consultados (ver tabla 7). En cambio, un 75% de las autoridades del centro dice que este nivel era bajo con los padres de familia de los estudiantes. En las respuestas emitidas por los directivos también se incluyen porcentajes menores con respuestas de medio y bajo en el caso de la comunicación con los docentes y estudiantes; y medio y alto en el caso del nivel con los representantes de los alumnos.

El grupo consultado de padres de familia, menciona que el nivel de conflictividad antes de la COVID-19 era alto con sus hijos/as; esto opina uno de cada dos padres de familia (el 50%). Por otro lado, los representantes de los estudiantes, señalan con porcentajes similares del 75% que el nivel de conflictividad con los profesores y autoridades de la escuela era bajo (ver tabla 7). También se presentan respuestas que incluyen respuestas con porcentajes menores de medio y bajo en el nivel de conflictos con sus hijos/ as; y medio y alto en el nivel con los maestros y las autoridades de la institución.

6. ¿Durante la pandemia de la COVID 19 como puede calificar el nivel de conflictividad con los otros miembros de la comunidad escolar?

Con relación a la conflictividad durante la COVID-19, los maestros señalan en su mayoría que aumentaron con los estudiantes y padres de familia, el 52% dice que creció con los representantes, y un 48% con los estudiantes (ver tabla 8). Con los directivos, los profesores dicen que se mantuvo el mismo nivel de conflictos; así, opina el 54%; mientras que el 59% dice que los aprietos disminuyeron con sus compañeros (quizá por estar en confinamiento). También se presentaron respuestas en porcentajes menores; en el caso de estudiantes y padres de familia hubo contestaciones de que se mantuvo en igual nivel o disminuyeron los conflictos; en el caso de los directivos, se presentaron respuestas de aumento y disminución del nivel; y finalmente en las contestaciones de los colegas maestros se encontró que aumento o se mantuvo el mismo nivel de conflictividad.

A la consulta sobre si aumento, se mantuvo igual o disminuyo el nivel de conflictividad durante la pandemia; la mayoría de alumnos en un 55% contestaron que este aumento con sus docentes; a la vez, el 50% opino que se mantuvo con sus directivos en un nivel similar; al igual que con sus autoridades, esto opino el 55%. Por otra parte, el 45% de alumnos dice que los conflictos con sus compañeros disminuyeron durante la pandemia de la COVID-19 (ver tabla 8). También se presentaron respuestas con menores porcentajes de que se mantuvo igual o disminuyo el nivel de conflictos con sus profesores; y aumentaron

o disminuyeron estos niveles con sus padres y directivos; y finalmente, de que se mantuvo el mismo nivel o aumento la conflictividad con sus compañeros.

Las contestaciones de los directivos (ver tabla 8) sobre el nivel de conflictos con los otros grupos que conforman la escuela, tuvo como respuestas mayoritarias iguales que el nivel aumento tanto con: profesores, alumnos y sus representantes; así, lo estableció el 50% de las autoridades consultadas. Hay que mencionar que se presentaron respuestas con menores porcentajes el cuales se expresó que se mantuvo en el mismo nivel la conflictividad, o este aumento con los tres grupos.

**Tabla 8.** Nivel de conflictos en grupos de la comunidad educativa durante la COVID-19

Conflictos con:	Docentes	Conflictos con:	Estudiantes
Compañeros docentes	Disminuyeron 59%	Compañeros de clase	Disminuyeron 45%
Estudiantes	Aumentaron 48%	Docentes	Aumentaron 55%
Directivos	Igual nivel 54%	Directivos	Igual nivel 50%
Padres de familia	Aumentaron 52%	Con sus Padres	Igual nivel 45%
Conflictos con:	Directivos	Conflictos con:	Padres de Familia
Docentes	Aumentaron 50%	Hijos / Hijas	Aumentaron 45%
Estudiantes	Aumentaron 50%	Docentes	Iguales 70%
Padres de familia	Aumentaron 50%	Directivos	Iguales 65%

**Fuente:** Comunidad de Escuela de Educación General Básica “Mariscal Sucre” (2022)

El grupo de padres de familia consultados, en su mayoría opina en un 45%, que se aumentó los conflictos con sus hijos/as durante la COVID-19, en cambio dicen en un 70% que se mantuvo igual el nivel de conflictividad con los profesores; al igual, que con las autoridades.; esto opino el 65% de representantes de los alumnos (ver tabla 8). Finalmente, se presentaron respuestas con menores porcentajes de que se mantuvo o disminuyó el nivel de conflictividad con sus hijos/as; y que aumento o disminuyó este nivel con los profesores y directivos.

### **Dimensión: Desempeño laboral o Escolar**

7. ¿Antes de la pandemia de la COVID 19 como califica el desempeño escolar / laboral de los miembros de la comunidad escolar?

El desempeño laboral, escolar o colaboración en proceso de enseñanza – aprendizaje antes de la pandemia de la COVID-19, se consultó con la escala de alto, medio, y bajo. Los docentes encuestados en su mayoría responden lo siguiente: un 70% califican de nivel medio al desempeño de sus directivos, un 63% también califican como un nivel medio al desempeño escolar de los estudiantes; y un 48% de profesores con el mismo nivel (medio), considera que es el desempeño de sus colegas. Como un nivel bajo de apoyo, el 52% de profesores califican la participación de los padres de familia en la formación de sus hijos/as. (ver tabla 9). Es necesario informar que existen porcentajes pequeños con respuestas de alto y bajo en el caso de las contestaciones de los grupos de estudiantes, directivos y los colegas docentes; y, de medio y alto en caso del aporte de los representantes de los alumnos.

Por su parte, los estudiantes encuestados en su mayoría mencionan lo siguiente: un 70% de alumnos opinan que los directivos tienen un nivel medio de desempeño en sus funciones; con igual nivel, un 55% califican el desempeño de sus profesores; e igual, como nivel medio; el 50% de estudiantes consideran que a este como el del desempeño de sus

compañeros. En cambio, la mitad de alumnos califica de bajo el aporte de sus padres en sus estudios antes de la pandemia (ver tabla 9). También se presentaron porcentajes pequeños con respuestas de alto y bajo en el caso de las contestaciones de los grupos de compañeros de los estudiantes, directivos y profesores; y, de medio y alto en caso del aporte de los padres de los alumnos.

El grupo consultado de directivos, en su mayoría menciona lo siguiente: Un 50% opina que los docentes tuvieron un desempeño laboral alto durante la pandemia de la COVID-19; mientras, un 75% menciona que el desempeño escolar de los estudiantes se ubicó en un nivel medio; y finalmente, un 50% califica de bajo el apoyo de los padres al proceso educativo de sus hijos antes de la COVID-19 (ver tabla 9). En las respuestas emitidas por los directivos se incluyen porcentajes menores de alto, medio o bajo de acuerdo a los grupos consultados.

La mayor parte de padres de familia con relación al desempeño de los grupos involucrados en la escuela durante la pandemia, mencionan lo siguiente: Un 60% califica como bueno el desempeño laboral de los profesores durante la pandemia; pero, un 60% considera como de medio el nivel de desempeño laboral de los directivos; y en el mismo nivel, consideran que esta el nivel de desempeño escolar de sus hijos/as. (ver tabla 9). También se presentan respuestas que incluyen porcentajes menores de alto, medio o bajo de acuerdo a los grupos consultados

**Tabla 9.** Desempeño laboral de los grupos de la comunidad educativa antes de la COVID-19

Desempeño laboral o escolar de sus:	Docentes	Desempeño laboral o escolar de sus:	Estudiantes
Compañeros docentes	Medio 48%	Compañeros de clase	Medio 50%
Estudiantes	Medio 63%	Docentes	Medio 55%
Directivos	Medio 70%	Directivos	Medio 70%
Padres de familia (apoyo al proceso educativo)	Bajo 52%	Con sus Padres (apoyo al proceso educativo)	Bajo 50%
Desempeño laboral o escolar de sus:	Directivos	Desempeño laboral o escolar de sus:	Padres de Familia
Docentes	Alto 50%	Hijos / Hijas	Medio 55%
Estudiantes	Medio 75%	Docentes	Alto 60%
Padres de familia (apoyo al proceso educativo)	Bajo 50%	Directivos	Medio 60%

**Fuente:** Comunidad de Escuela de Educación General Básica “Mariscal Sucre” (2022)

## 8 ¿Durante la pandemia de la COVID 19 como califica el desempeño escolar / laboral de los miembros de la comunidad escolar?

La mayoría de docentes señalan que en los cuatro grupos se evidencio una disminución en el desempeño laboral, escolar o su aporte a este durante la pandemia; el 74% señala que bajo el desempeño escolar de sus estudiantes; un 60% opina que también disminuyo el desempeño laboral de sus directivos; al igual, que el 54% dice que fue inferior el nivel de aporte de los representantes de los estudiantes; y, un 48% dice que disminuyo el

desempeño laboral de sus colegas profesores (ver tabla 10). Se debe indicar, que existen respuestas en menor porcentaje, como: se mantuvo o mejoro el desempeño laboral de los tres grupos. A los estudiantes igual se les consulto sobre si mejoro, se mantuvo igual o disminuyo el desempeño laboral, escolar o su aporte a este durante la pandemia; la mayoría de alumnos contestaron lo siguiente: un 60% menciona que mejoro el aporte de sus padres con sus estudios; un 65% de alumnos señala que se mantuvo en el mismo nivel el desempeño laboral de sus directivos; en cambio; en porcentajes similares del 60%, opinaron que disminuyo el desempeño escolar de sus compañeros y el desempeño laboral de sus profesores (ver tabla 10).

También se presentan respuestas con porcentajes menores de que se mantuvieron iguales o disminuyo el aporte en el caso de los padres de familia; mejoro y disminuyo, el desempeño laboral en el caso de los directivos; y, se mantuvo o mejoro el desempeño laboral y escuela n el caso de sus profesores y compañeros. Las respuestas mayoritarias de los directivos (ver tabla 10) sobre el desempeño laboral, escolar o el aporte al proceso educativo en la escuela durante la pandemia, fueron las siguientes: un 50% dice que mejoró el aporte de los padres de familia al proceso de enseñanza; en un porcentaje similar (del 50%), opinan que se mantuvo en el mismo nivel antes de la pandemia el trabajo de los docentes; y, en igual porcentaje (50%), los directivos señalan que disminuyo el desempeño escolar de los estudiantes.

**Tabla 10.** Desempeño laboral o escolar de los grupos de la comunidad educativa durante la COVID-19

Desempeño laboral o escolar de sus:	Docentes	Desempeño laboral o escolar de sus:	Estudiantes
Compañeros docentes	Disminuyo 48%	Compañeros de clase	Disminuyo 60%
Estudiantes	Disminuyo 74%	Docentes	Disminuyo 60%
Directivos	Disminuyo 60%	Directivos	Se mantuvo 65%
Padres de familia (aporte al proceso educativo)	Disminuyo 54%	Con sus Padres (aporte al proceso educativo)	Mejoro 60%
Desempeño laboral o escolar de sus:	Directivos	Desempeño laboral o escolar de sus:	Padres de Familia
Docentes	Se mantuvo 50%	Hijos / Hijas	Disminuyo 60%
Estudiantes	Disminuyo 50%	Docentes	Mejoro 70%
Padres de familia (aporte al proceso educativo)	Mejoro 50%	Directivos	Se mantuvo 65%

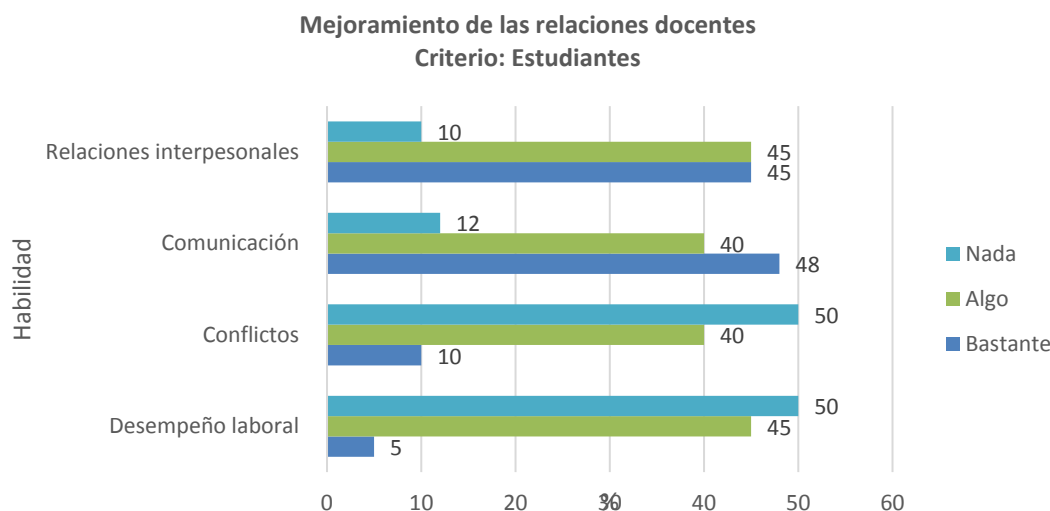
**Fuente:** Comunidad de Escuela de Educación General Básica “Mariscal Sucre” (2022)

También se presentaron respuestas con menores porcentajes de si mejoro, se mantuvo igual o disminuyo el desempeño laboral, escolar o su aporte a este durante la pandemia de acuerdo a las contestaciones para cada grupo. El grupo de padres de familia consultados sobre el tema del desempeño laboral o escolar durante la pandemia, en su mayoría opino lo siguiente: un 70% dice que mejoró el desempeño laboral de los profesores; además, un 65% menciona que se mantuvo en el mismo nivel que antes de la pandemia el trabajo de los directivos; y, que disminuyó el desempeño escolar de sus hijos/as durante la pandemia, esto opino el 60%. Finalmente se presentan respuestas con menores porcentajes a que mejoraron, se mantuvieron o disminuyo el rendimiento laboral o escolar de acuerdo a las contestaciones dadas a cada grupo

9 ¿Nivel de desarrollo de las habilidades de los docentes para un mejor relacionamiento con los miembros de la comunidad escolar?

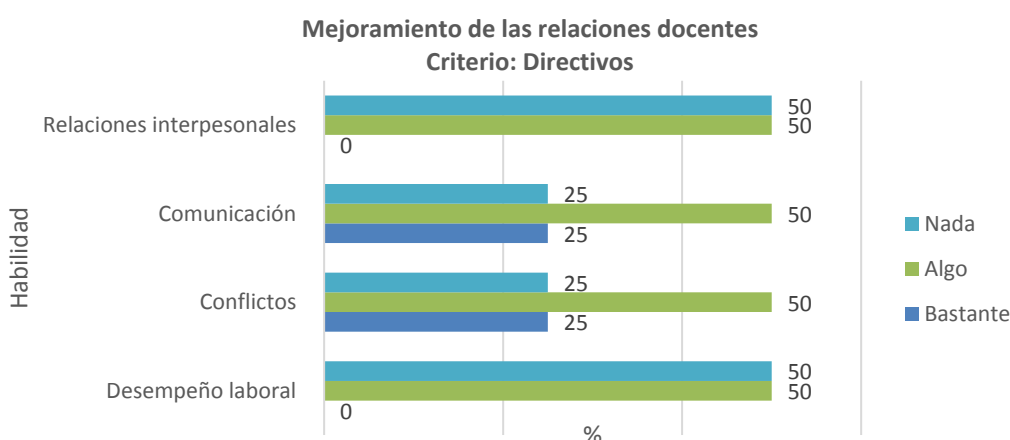


La última pregunta de la encuesta realizada a los estudiantes, los directivos y los padres de familia se refiere a cuanto deben perfeccionar los docentes en lo referente a las habilidades para relacionarse de mejor manera con estos grupos. El primer grupo consultado fue el de los estudiantes, quienes mayoritariamente en un 45% manifiestan que sus profesores deben mejorar bastante y algo sus relaciones personales (ver figura 1); de igual manera, un 48% de alumnos dicen que sus profesores deben mejorar bastante sus habilidades de comunicación; y coinciden, en un 50% que no es necesario la mejora de las habilidades para resolver conflictos, y su desempeño laboral.



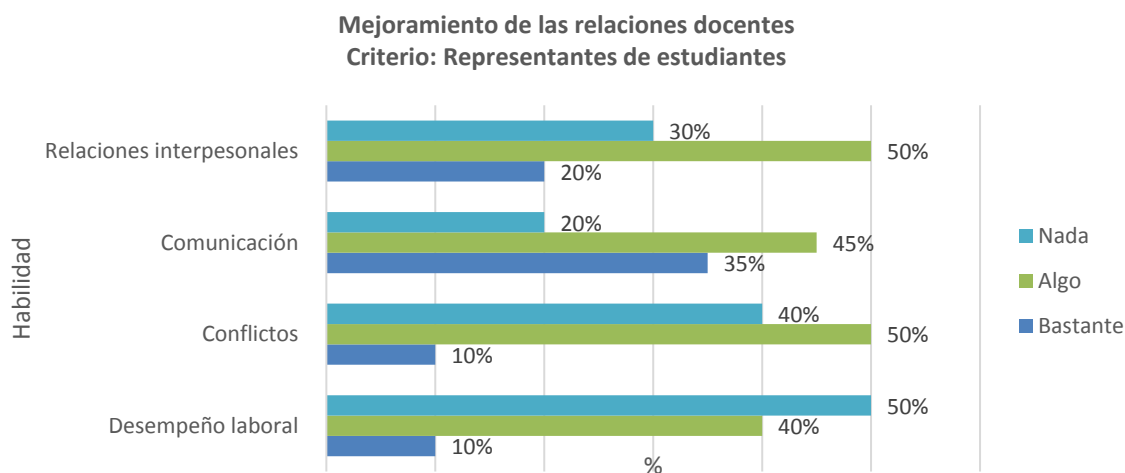
**Figura 1.** Criterio de los estudiantes para que mejores las relaciones personales sus docentes  
**Fuente:** Encuesta a la comunidad de Escuela de Educación General Básica “Mariscal Sucre” (2022)

La mayoría de directivos consultados a la pregunta relacionada al perfeccionamiento que deben realizar los docentes para mejorar las habilidades para relacionarse, contestan lo siguiente: el 50% manifiesta que los profesores deben mejorar algo sus relaciones personales (ver figura 2); de igual manera, el 50% piensa que los docentes deben mejorar algo sus habilidades de comunicación; y coinciden, con el mismos porcentaje que deben mejora algo en sus habilidades para resolver conflictos, y su desempeño laboral.



**Figura 2.** Criterio de los directivos para que mejores las relaciones personales sus docentes  
**Fuente:** Encuesta a la comunidad de Escuela de Educación General Básica “Mariscal Sucre” (2022)

Finalmente, los padres de familia consultados sobre el perfeccionamiento que deben realizar los docentes para mejorar las habilidades para relacionarse, contestan lo siguiente: el 50% manifiesta que los profesores deben mejorar algo sus relaciones personales (ver figura 3); el 45% de padres menciona que los docentes deben mejorar algo sus habilidades de comunicación; y coinciden, con el porcentaje de 50% que los profesores de la escuela no requieren mejorar sus habilidades para resolver conflictos, y su desempeño laboral.



**Figura 3.** Criterio de los padres de familia para que mejores las relaciones personales sus docentes  
**Fuente:** Encuesta a la comunidad de Escuela de Educación General Básica “Mariscal Sucre” (2022)

## Discusión

Si bien la investigación analizó las interrelaciones entre cuatro grupos: profesores, directivos y alumnos y sus representantes; el estudio se centra en la actividad docente; es decir el manejo de las relaciones, comunicación, conflictos y desempeño laboral; es por esta razón, que se presenta a continuación un análisis de la información obtenida de los maestros con respecto a las relaciones interpersonales.

Con respecto a las relaciones interpersonales antes de la pandemia; si bien, los maestros no mantuvieron las mejores relaciones con sus colegas, directivos y padres de familia, estas no fueron malas. En cambio, con sus estudiantes son los que mantuvieron las mejores relaciones. Durante la pandemia estas relaciones mejoraron con dos grupos: los compañeros (quizá por haber dejado de compartir espacios presenciales) y estudiantes (quizá por la necesidad de buscar solución de problemas dentro de la virtualidad); con respecto a los directivos y padres de familia sus relaciones no variaron durante la pandemia.

El segundo aspecto tiene que ver con la comunicación antes de la pandemia; al respecto, se puede mencionar que los profesores no tuvieron la mejor comunicación con sus compañeros, las autoridades y los representantes de los alumnos; esta no era de todo mal; solo, con sus estudiantes se puede decir que su comunicación era buena. En cambio, durante la pandemia la comunicación docente empeoró con sus colegas (quizá por la situación de conectividad), y padres de familia (quizá por la pérdida de contacto); en el caso de la comunicación con estudiantes y directivos, esta se mantuvo en niveles iguales.

Con relación a los conflictos, los docentes mantenían antes de la pandemia mayores niveles de conflictos con los colegas de trabajo y las autoridades; en cambio no en un alto nivel, si tenían enfrentamientos con sus estudiantes; el menor nivel de conflictividad de los profesores, fue con los representantes de los alumnos. Durante la pandemia, los conflictos aumentaron con los estudiantes y padres de familia (quizá por la poca participación al no conectarse por la falta de recursos); en cambio, con sus compañeros profesores la conflictividad disminuyó (quizá por no compartir espacios presenciales); y con los directivos los enfrentamientos se mantuvieron en el mismo nivel.

El nivel de desempeño laboral los profesores antes de la pandemia, este fue alto de acuerdo a los criterios de los padres de familia y los directivos de la escuela; en cambio, no fue el mejor según sus estudiantes. Durante la pandemia, a criterio de los estudiantes el desempeño de sus profesores disminuyó (quizá por las dificultades de adaptarse a la virtualidad y el desconocimiento real de la tarea docente); en cambio, los padres de familia ven que durante la pandemia mejoró el desempeño docente (quizá porque a pesar de las

dificultades vieron los profesores laboraron sin todos los medios y recursos); al final, los directivos mencionan que el desempeño de los docentes fue el mismo durante la pandemia.

Finalmente, las autoridades, estudiantes y padres de familia de la escuela dicen que los docentes deben mejorar más en sus habilidades comunicacionales; pero, también reforzar las otras habilidades: relaciones interpersonales y resolución de conflictos.

#### 4. PROPUESTA

El estudio se basó en las interrelaciones de los profesores; y como soporte los resultados de la investigación se procedió a diseñar una propuesta que se la considera innovadora para la institución, la que se la denomina «*Acciones para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los maestros de la escuela “Mariscal Sucre”*», diseñadas en tres de cuatro áreas analizadas en el estudio (el desempeño docente no se lo considero por ser más una situación de formación profesional). Las actividades programadas tienen que ver con las relaciones interpersonales, la comunicación, y la resolución de conflictos, que de ser aplicadas en conjunto pueden ayudar a mejorar estas interrelaciones con los grupos involucrados que conforman la institución. la propuesta consta de objetivos, las actividades a realizar, la duración aproximada y en algunos casos los recursos, los responsables y los resultados o logros que se quieren alcanzar; sin duda, también pueden integrarse en las actividades estudiantes, directivos y padres de familia para que sea más efectiva las relaciones interpersonales en a la escuela (ver tabla 11, 12 y 13).

**Tabla 11.** Acciones para el mejoramiento de las relaciones interpersonales para docentes

Habilidad	Objetivo	Actividad(es) a programar	Duración aproximada	Responsable	Resultado esperado
		Implementación de un reconocimiento para el docente que fomenta y sea ejemplo de las buenas relaciones interpersonales (entrega de un diploma o un regalo simbólico)	Una vez cada mes o quimestre de acuerdo a los recursos	Director de la Escuela o Asociación de Docentes	Logro de un clima laboral más armónico, y elevar el nivel de la motivación de los docentes,
Relación con los integrantes de la escuela	Mejorar las relaciones interpersonales	Implementar una excursión / paseo sea con alumnos, colegas docentes o autoridades para trabajar en la convivencia entre grupos de la escuela	Una vez al final del quimestre o el año (no se requiere ir a lugares lejanos, más bien cerca de la escuela)	Director de la Escuela	Mejores niveles de convivencia y relaciones interpersonales

Respecto a las relaciones interpersonales se establecieron dos actividades, la una se refiere a la implementación de un reconocimiento para los docentes que fomenten y sean ejemplo de las buenas relaciones interpersonales, a los cuales se les puede entregar un diploma o un regalo simbólico, esto se lo puede hacer cada quimestre o año escolar; la segunda actividad, trata de realizar una excursión en la cual se pueden integrar a más de los docentes, los alumnos, o autoridades para trabajar en asuntos de convivencia entre grupos; el objetivo con la realización de estas actividades es mejorar las relaciones interpersonales (ver tabla 11)

Con relación a la comunicación, se definieron igual dos talleres reflexivos que incluyen actividades a realizarse, el primero incluye la actividad denominada: “Dibujos de lo mismo”, en la cual un compañero profesor que le dé instrucciones oralmente sobre cómo hacer algún dibujo, inicialmente sin verlo a la cara y posteriormente viéndolo; al terminar, juntos analizan el proceso de comunicación. El segundo taller, incluye la actividad llamada “Los protagonistas”, donde se selecciona una clase virtual pregrabada; y se analiza el rol y la efectividad del profesor y de los participantes de la clase en su comunicación; el objetivo con la realización de estas actividades es mejorar las habilidades comunicativas del docente (ver tabla 12).

**Tabla 12.** Acciones para el mejoramiento de la comunicación de los docentes

Habilidad	Objetivo	Actividad(es) a programar	Duración aproximada	Responsable	Resultado esperado
Comunicación	Mejorar las habilidades de comunicación con los grupos de la comunidad: estudiantes, compañeros docentes, directivos y padres de familia	Taller reflexivo 1 Práctica 1: Dibujos de lo mismo. Pida a un compañero profesor que le dé instrucciones oralmente sobre cómo hacer un dibujo, pero sin verlo a la cara (de espaldas). Él lo dibujará sin hacer ninguna pregunta. Posteriormente, le pide que repita con las mismas instrucciones, pero viéndolo a la cara; Al dibujar, podrá hacerle preguntas. Al terminar, juntos analizan el proceso de comunicación.	A inicio del año lectivo (Una hora)	Director de la Escuela	Logra mayor confianza entre profesores y mejorar la comunicación entre ellos
		Taller Reflexivo II Práctica 2: Los protagonistas Formar un equipo de 5 docentes. Seleccionar una clase virtual pregrabada; después verla por separado, luego comentar cómo cumplían el “papel de comunicador” los participantes de la clase ¿Lo cumplían efectivamente? ¿Qué función desempeñaban? ¿Qué reflejaba en su comunicación? ¿Consideran que se comunicaban éticamente? Comentar con los profesores y pídeles su punto de vista al respecto.	Al inicio del segundo quimestre (Una hora)	Director de la Escuela	Logra conocer mejor las habilidades para mejorar la comunicación especialmente en ambientes virtuales

Para la resolución de conflictos, se establecen de igual manera dos actividades, la primera se denomina: “*Buzón amigos en la escuela*”, útil para que los docentes entreguen por escrito sus puntos de vista a manera de sugerencia, problema o reclamo de algún asunto pedagógico o de gestión que se presenta en la escuela; cuyo manejo tiene que hacerlo los directivos de la institución; esta acción será útil para identificar los problemas o conflictos que afectan el funcionamiento y las relaciones interpersonales en la escuela, los cuales se podrán solucionarse directamente a través de la gestión de las autoridades, una reunión o con el tratamiento colectivo. La segunda actividad es un taller, denominado “*Las Barreras para la solución de problemas en la escuela*”, donde cada docente escribe un problema que haya detectado en la escuela, se elige por consenso uno para resolver, luego se debate, y se apuntan las ventajas y las desventajas o aspectos negativo, una vez hecho esto se deliberará sobre la atención que requiere el problema, si este se puede solucionar de forma práctica, pacífica y por medio de otras actividades. El objetivo con la realización de estas actividades es mejorar las habilidades para solucionar conflictos por los docentes (ver tabla 13).

**Tabla 13.** Acciones para el mejoramiento de la resolución de conflictos

Habilidad	Objetivo	Actividad(es) a programar	Duración aproximada	Responsable	Resultado esperado
		Implementar un buzón amigo de la escuela para que los docentes puedan sugerir cambios para reducir la conflictividad	Una vez implantado debe estar operativa todo el año	Director de la Escuela	Identificar problemas que afectan el funcionamiento y las relaciones interpersonales en la escuela
Resolución de Conflictos	Mejorar las habilidades para resolver conflictos en la escuela con los grupos de la comunidad: estudiantes, compañeros docentes, directivos y padres de familia	Taller Reflexivo II Práctica 1: Las Barreras para la solución de problemas En una hoja de papel se escribe un problema que haya detectado en la escuela. Se doblan y se guardan las hojas en una funda. Por orden, cada profesor irá sacando una hoja y la leerá en voz alta, mientras que un miembro del grupo irá anotando lo dicho en la pizarra. Una vez apuntados todos los problemas, se elige por consenso uno para resolver. Luego se debate, y debajo del elegido, se dibujan 2 columnas. En una se apuntan las ventajas o aspectos positivos de lo debatido, mientras que en la otra las desventajas o aspectos negativos. Una vez observado esto, se deliberará sobre la atención que requiere el problema, si este puede solucionarse de forma práctica, pacífica y por medio de otras actividades.	Una hora Se puede hacer en grupos de entre 15 o 20 docentes Se requiere un aula amplia y como material una pizarra, hojas de papel y marcadores.	Director de la Escuela	Instruir a los docentes a resolver un problema además de medir las capacidades del grupo ante una situación problemática y describir alternativas para encontrar la solución

Finalmente, la propuesta incluye acciones pedagógicas para mejorar las relaciones con los miembros de la comunidad educativa con quienes tiene más contacto día a día en sus labores los docentes, estos son: los estudiantes. Utilizando la metodología activa, se propone el desarrollo de un “*portafolio de acciones didácticas para el mejoramiento de las relaciones en el aula*”, las cuales permitirán mejorar las relaciones entre docentes y estudiantes utilizando la lectura, el arte, el lenguaje y la exploración del medio; estas acciones propuestas integran acciones de enseñanza - aprendizaje, y culminan con productos de aprendizaje (ver tabla 14).

**Tabla 14.** Portafolio de acciones didácticas para el mejoramiento de las relaciones docente – estudiantes

Habilidad	Objetivo	Tema a tratar	Estrategia Didáctica	Actividad educativa	Producto
Seguridad	Mejorar las habilidades para resolver conflictos e interrelacionarse con estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La autoestima</li> <li>• La seguridad emocional</li> </ul>	Enseñanza creativa	Lectura Arte	Álbum
Enseñanza – aprendizaje		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> <li>• Trabajo colaborativo</li> </ul>	Aprendizaje colaborativo	Arte	Collage
Clima de aula		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución pacífica de conflictos</li> <li>• Construcción de acuerdos</li> </ul>	Simulación Social	Exploración del medio	Semáforo de convivencia

La primera actividad educativa tiene que ver con la *lectura y el arte*, la cual es un proceso en el que un estudiante conoce cierta información mediante el lenguaje visual o escrito; el soporte pedagógico de esta actividad es la *enseñanza creativa*, la cual permite a los alumnos desarrollar habilidades y rapidez para producir ideas, flexibilidad de pensamiento, y la capacidad de análisis y síntesis; es decir, le mantiene el pensamiento activo durante su proceso de aprendizaje. La temática a tratar que tiene que ver con la autoestima y seguridad emocional; y cuya actividad pedagógica artística se centraría en elaborar un álbum, el cual es un recurso pedagógico habitual en las aulas; y que ayuda en la práctica educativa a desarrollar la imaginación; y ayuda al control de las emociones; razón por la cual, son muy útiles en la educación emocional, y mejora las habilidades transversales. La propuesta debe tener la intervención de la lectura comprensiva de textos e ilustraciones de dos álbumes en torno a la seguridad.

La segunda actividad pedagógica tiene relación con el *arte* en la educación para el crecimiento emocional del individuo; destacando a Vygotsky como uno de los defensores del arte como potencial formativo. La actividad pedagógica se basa en el *aprendizaje colaborativo*, el cual funciona con grupos formales, informales y de base, con el fin de crear una relación positiva entre los alumnos, de modo que ellos mismos se den cuenta que si lo hacen bien podrán obtener éxito en su actividad académica; o por el contrario, sino apoyan o sabotean la tarea todos podrían fracasar; el uso de esta técnica permite generar responsabilidad individual para un buen desempeño grupal. La temática a tratar puede ser cualquiera dentro del currículo; y cuyo producto se centraría en elaborar un collage, que es una técnica de pegado en la cual se pueden utilizar diversos materiales para lograr una representación artística; y que ayuda en la práctica educativa a conectar con las emociones, ya que las acciones son sencillas, accesibles y trabajan a su ritmo.

La actividad final, la tercera tiene que ver con la *exploración del medio*, que es el aprendizaje de la vida y todo lo de su alrededor; además, es un proceso que ayuda a conocer y entender que lo social, cultural, físico y natural están en permanente interacción; el soporte pedagógico de esta actividad es la *simulación social* que es un método para la exploración y entendimiento de procesos sociales mediante simulaciones, y que tiene las siguientes utilidades: comprender, predecir, entrenar, educar, y entretener; en lo referente al aprendizaje, destacan las facetas de comprensión y educación. La temática a tratar es útil para bajar *el nivel conflictos y la construcción de acuerdos*; y tiene que ver con crear un buen clima del aula; el producto escolar sería un semáforo de convivencia, en el cual cada estudiante tendrá un sobre con cuatro cartas de colores: verde, amarillo, naranja y rojo. Si un niño o niña tiene un buen comportamiento durante las clases la tarjeta que tendrá será la verde; si interrumpe, amarilla; si interrumpe más de una vez en el mismo día, naranja; y, si molesta más veces o hace algo inadecuado, tendrá la carta roja; estas actividades pueden ser reales o también utilizando simulaciones o juego de roles.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis bibliográfico y de trabajos de investigación concernientes con las relaciones interpersonales, la comunicación, los conflictos y el desempeño escolar, establecieron que es un tema muy relevante y requiere de permanente estudio, ya que estos factores perturban la vida armónica que debe tener una escuela; además, afectan la calidad del proceso pedagógico educativo y de gestión de los centros escolares; y, los docentes que son el eje central de este proceso deben desarrollar una serie de habilidades para interrelacionarse de menor manera con los estudiantes, colegas, autoridades y padres de familia.

El estudio determinó que antes de la pandemia los docentes no mantuvieron las mejores relaciones al igual que una buena comunicación con sus colegas, directivos y padres de familia, en cambio, con sus estudiantes si mantuvieron las mejores relaciones y también comunicación; además, mantenían niveles altos de conflicto con sus compañeros docentes y las autoridades; y tenían enfrentamientos con sus estudiantes en un nivel medio; y menor, con sus colegas y padres de familia.

La identificación de las relaciones interpersonales de los profesores durante la pandemia de la COVID-19, determinó que estas si fueron afectadas en unos caso de forma positiva y otros negativamente; eso basados en que sus relaciones mejoraron con los compañeros y estudiantes, y no variaron con los directivos y padres de familia; pero la comunicación empeoro con sus colegas y fue igual con los estudiantes y directivos; en cambio, los conflictos aumentaron con los estudiantes y padres de familia; pero al contrario, estos disminuyeron con sus compañeros profesores; y con los directivos los enfrentamientos se mantuvieron en el mismo nivel.

Los docentes deben mejorar más en sus habilidades comunicacionales; pero, también reforzar las otras habilidades: relaciones interpersonales y resolución de conflictos; para lo cual se planteó una propuesta que establece actividades innovadoras que son de fácil aplicación en la escuela, ya que no requieren de grandes recursos, y se considera que su aplicabilidad puede disminuir o mitigar los problemas de relaciones interpersonales, comunicación, y conflictos en la institución.

Se recomienda a las autoridades de la escuela, utilizando test probados realizar la medición de los niveles de comunicación, conflictividad y de relaciones personales a los docentes de la escuela, hoy que se ha regresado a la presencialidad; para posteriormente, apliquen las acciones planteadas en esta investigación; y nuevamente, cuando finalicen su ejecución, medir los avances en cada uno de estos aspectos, y determinar si las relaciones interpersonales de los docentes en la institución mejoraron o no.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M. G., (2010) *Psicología Industrial/Organizacional: Un Enfoque Aplicado* CENGAGE. Learning, <https://books.google.com.bo/books?id=9SRch8PWYJOC>
- Abovsky, A., Alfaro, J., & Ramírez, M. (2017). Relaciones interpersonales virtuales en los procesos de formación de investigadores en ambientes a distancia. *Revista Electrónica Sinéctica, num. 39, julio-diciembre*, pp.1-14.
- Álvarez, M. (2009). *Gestión del gerente educativo en la motivación de los docentes en la I y II etapa de educación básica*. Trabajo de Grado. Universidad del Zulia. Maracaibo

- Ausin, S. (2021, April 12). Cinco estrategias para lograr el mejor desempeño laboral en una organización. *GESTIÓN - ECONOMIA*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/cinco-estrategias-para-lograr-el-mejor-desempeno-laboral-en-una-organizacion-noticia/?ref=gesr>
- Bendack Y., & Tarazona A., (2020): Resiliencia y espiritualidad en la labor docente, significación en el contexto de la pandemia por COVID-19, *Revista Educare*, Volumen 25 N.º 3 septiembre – diciembre 2021. DOI: <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i3.1596>
- Bernardina, M (2012) Tesis “Las relaciones interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción”. Universidad de Salamanca.
- Calcina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación - Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012. *Revista Comunicación*, 5 (1), 22 - 29. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682014000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100003)
- Carli, V. (2007). *Diseño de la organización*. Santa Fe de Bogotá. Colombia: Editorial Legis.
- Castro N., Alvarado W., Romero J., & Mondragón D., (2021) Las relaciones interpersonales en el desempeño laboral docente. *Revista Ciencia Latina*, Vol. 5 Núm. 4 (2021). DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i4.766](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.766)
- CEPAL-UNESCO. (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. *Geopolítica(S)*, 11, 1.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Cruz-Díaz, R., & Cuadra Baquedano, N. (2018). Análisis del desempeño laboral de los graduados universitarios desde su propia perspectiva. *Estudios en Lengua y Literatura Hispánicas de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN-Managua*. *Revista Torreón Universitario*, 6(15), 59–74. <https://doi.org/10.5377/torreon.v0i15.5562>
- Elige Educar (2020), “Situación de docentes y educadores en contexto de pandemia: reporte de resultados 20 de mayo 2020”, Santiago [en línea] [https://eligeeducar.cl/wp-content/uploads/2020/05/Resultados\\_EncuestaEEcovid\\_SitioWeb\\_mi.pdf](https://eligeeducar.cl/wp-content/uploads/2020/05/Resultados_EncuestaEEcovid_SitioWeb_mi.pdf)
- Fátima, M. De, Trajano, C., & Gontijo, D. T. (n.d.). *Relaciones interpersonales en el centro quirúrgico bajo la óptica de la enfermería : estudio exploratorio*. 16(1), 159–169.
- Fonseca S., Correa A., Pineda M. I., Lemus F., (2011): *Comunicación Oral y Escrita*. México: Editorial Pearson
- Giniger, N. (2020). Teletrabajo. Modalidad de Trabajo en Pandemia. *Revista Observatorio Latinoamericano y Caribeño*, 4(1), 23-39, e-ISSN: 1853- 2713. Ciudad de Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Goleman, D. (2006). *La inteligencia social*. España: Editorial Planeta de Libros
- Horowitz, de S. (2007). *Talento humano mediante competencias*. Costa Rica: Grupo Editorial Norma.
- Izquierdo, O. (2019). Estrategias de aprendizaje organizacional para mejorar el desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos de la I.E. Luis López de Mesa de la ciudad de Medellín. [Tesis para el título profesional, Universidad Católica de Manizales]. Retrieved from <file:///E:/Satisfacción docente/Ovier de Jesús Izquierdo Pérez.pdf>



- Jares, X. (1990). El tratamiento de la conflictividad en la institución escolar, en VVAA. I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Actas, Barcelona, Áreas y Dptos. de Didáctica y O.E. de Cataluña
- Martín, B., (2006) Las Relaciones Interpersonales de los Profesores en los Centros Educativos como Fuente de Satisfacción. En file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LasRelacionesInterpersonalesDeLosProfesoresEnLosCe-2377185.pdf
- Mejillón, A. (2017). Análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño del talento humano del Instituto de Seguridad Social. (Tesis de Pregrado). Universidad Península de Santa Elena.
- Mendoza, Y., Vásquez, D., Ríos, C., Camacho, F. y Gutiérrez, K. (2020). Estrategias motivacionales para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes de la Escuela Profesional de Tecnología Médica de la Universidad de Chiclayo. *Revista de la Universidad del Zulia*, Vol. 11 N° 30, pag. 415-437. Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rluz/article/view/32838>
- Obakpolo, P. (2015). Improving Interpersonal Relationship in Workplaces. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, 5(6), 115-125. Recuperado en <https://www.iosrjournals.org/iosr-jrme/papers/Vol-5%20Issue-6/Version2/P0562115125.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). Organización Mundial de la Salud: Según una encuesta mundial de la OMS, el 90% de los países han sufrido interrupciones de sus servicios de salud esenciales desde el inicio de la pandemia de COVID-19. <https://www.who.int/es>
- Pérez, S.M.A. (2009) La comunicación y la interacción en contextos virtuales de aprendizaje. *Revista Apertura*, 1 (1). Recuperado en <http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura/>
- Ramírez, María (2016). Convivencia escolar y ambientes de aprendizaje en una escuela primaria de San Luis potosí. *Revista International Journal*. Volumen 2, número 2. México. (pp. 111-126).
- Ramos, H. V., García, V. H., Olea, G. C., Lobos, P. K., & Sáez, D. F. (2020). Percepción Docente al Trabajo Pedagógico durante COVID-19. *CienciaAmérica*, 9(2), 1–20. <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.325>
- Silveira M., (2003) El arte de las relaciones personales. Las claves para alcanzar unas relaciones plenas en la familia, y el trabajo España: Alba
- Soria, V. M. (2004). *Relaciones Humanas*. México D.F: Limusa
- Suárez, C. (2004), La zona de desarrollo próximo, categoría pedagógica para el análisis de la interacción en contextos de virtualidad, *Píxel-Bit, Revista de Medios y Comunicación*, núm. 24: Fecha de consulta: 14 de abril de 2007. <http://www.sav.us.es/pixelbit/articulos/n24/n24art/art2401.htm>
- Specht, J., Pereira, L., Pintanela, D., Tomaszewski, J., Devos, E., y de Lima, G. (2018). Construcción y validación de una herramienta para evaluar las relaciones interpersonales de enfermería. *Rev. Bras. Enferm.* vol.72 no.2 Brasilia.
- Tenelema, E, (2018) Autoestima y Relaciones Interpersonales en los Docentes de la Unidad Educativa “Fernando Daquilema”, Tesis de Grado de Psicología Educativa. Universidad Nacional de Chimborazo.
- Vega Gutiérrez, L. V. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18–28. <https://doi.org/10.48169/ecuatesis/0102202008>