

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2695>

Taller de comunicación organizacional para mejorar las relaciones interpersonales de docentes de una institución educativa de la región Tacna, 2023

Organizational communication workshop to improve the interpersonal relationships of teachers of an educational institution in the Tacna region, 2023

Eliana Velásquez Bolo

elianavelasquezbolo108@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7688-7440>

Universidad César Vallejo

Trujillo – Perú

Artículo recibido: 11 de septiembre de 2024. Aceptado para publicación: 26 de septiembre de 2024.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito determinar cómo la implementación de un taller de comunicación organizacional mejora las relaciones interpersonales de docentes que laboran en una institución educativa de Tacna. La población estuvo conformada por 16 docentes y se realizó un muestreo no probabilístico. Se empleó el método experimental y un diseño preexperimental para determinar los efectos de la aplicación del taller. Los resultados más destacados demuestran que antes de aplicar el taller el 56% de docentes se encuentra en el nivel regular y 44%, en el nivel deficiente. Después de aplicar el taller, se obtuvo que el 38% de docentes se encuentra en el nivel regular y el 62%, en el nivel bueno. De los resultados se concluye que existe una mejora en las relaciones interpersonales (prueba “t” cuyo resultado dio un $p = 0,000$), al aplicar el taller de comunicación organizacional en las dimensiones de empatía, congruencia, cordialidad y manejo de conflictos.

Palabras clave: comunicación organizacional, relaciones interpersonales, empatía, cordialidad, congruencia, manejo de conflictos

Abstract

The purpose of this research work was to determine how the implementation of an organizational communication workshop improves the interpersonal relationships of teachers who work in an educational institution in Tacna. The population was made up of 16 teachers and a non-probabilistic sampling was carried out. The experimental method and a pre-experimental design were used to determine the effects of the workshop application. The most notable results show that before applying the workshop, 56% of teachers are at the regular level and 44% are at the poor level. After applying the workshop, it was found that 38% of teachers are at the regular level and 62% are at the good level. From the results it is concluded that there is an improvement in interpersonal relationships (t test whose result gave a $p = 0.000$), when applying the organizational communication workshop in the dimensions of empathy, congruence, cordiality and conflict management.

Keywords: organizational communication, interpersonal relationships, empathy, cordiality, congruence, conflict management

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Velásquez Bolo, E. (2024). Taller de comunicación organizacional para mejorar las relaciones interpersonales de docentes de una institución educativa de la región Tacna, 2023. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (5), 1418 – 1432.
<https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2695>

INTRODUCCIÓN

Jurado et al., (2020) señalan que las escuelas desempeñan un papel crucial en la contribución a la transformación de la sociedad por varias razones. En primer lugar, contribuye en la educación individual pues desarrolla conocimientos, habilidades y competencias en los individuos para participar activa y productivamente en la sociedad; en segundo lugar, fomenta valores porque no solo se enseñan conceptos académicos, sino que también desempeñan un papel importante en la transmisión de valores éticos y morales, que son vitales para formar ciudadanos; en tercer lugar, desarrolla habilidades sociales puesto que los estudiantes aprenden a trabajar en equipo, a resolver conflictos, a comunicarse de manera efectiva y a participar en la vida cívica, que son trascendentes para el funcionamiento de una sociedad democrática (Chamizo-Nieto et al., 2021); en cuarto lugar, coadyuva a la formación de ciudadanos responsables, puesto que enseñan a los estudiantes sus derechos y responsabilidades, fomentando un sentido de pertenencia y participación activa en la sociedad; en quinto lugar, contribuyen con el cambio cultural y social, puesto que influyen en la mentalidad de una sociedad, al promover valores, normas y actitudes que generen cambios positivos en la sociedad. Sin embargo, estos propósitos no siempre se logran porque en el interior de las instituciones educativas existen problemas diversos que limitan su accionar. Uno de esos problemas es la existencia de malas relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa, que afectan brindar un servicio de calidad a los estudiantes (Clem et al., 2020).

Actualmente, las relaciones interpersonales, según Vidangos (2017), constituyen una parte fundamental para el desarrollo de cualquier clima laboral óptimo en las instituciones educativas. Por tanto, su estudio se convierte en imprescindible para afrontar situaciones laborales y mejorar el logro de los objetivos que establece la institución. Sin embargo, en las instituciones educativas las relaciones interpersonales no son las óptimas, pues, existen conflictos entre docentes. En relación al sistema educativo peruano, Atamari (2023), sostiene que los profesores, en una institución educativa, pueden enfrentar diversos problemas en sus relaciones interpersonales, siendo los más comunes: la falta de comunicación, lo cual puede llevar a malentendidos, desconfianza y dificultades en la colaboración; conflictos de personalidad, que pueden afectar la colaboración y la atmósfera laboral; competencia y rivalidad por tener reconocimientos, promociones o recursos, que puede generar tensiones dentro del equipo docente; diferencia en los estilos y enfoques de enseñanza puede afectar el respeto mutuo; falta de colaboración para cumplir con los objetivos del colegio; liderazgo autoritario, que afecta las relaciones interpersonales entre los profesores; falta de reconocimiento; altos niveles de estrés laboral; falta de apoyo del colega en el desarrollo de actividades en favor del estudiante; y falta de equidad en la distribución de tareas o recursos, lo cual genera resentimientos y tensiones.

Ante esta situación, es importante abordar estos problemas de manera proactiva para fomentar un entorno de trabajo positivo y colaborativo entre los profesores. La promoción de la comunicación abierta, la resolución constructiva de conflictos, el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo y la creación de una cultura de apoyo son estrategias clave para mejorar las relaciones interpersonales en el cuerpo docente (Loyola y Ayme, 2018).

En Tacna, la institución educativa Calana, refleja esta problemática, pues, existen problemas de relaciones interpersonales entre docentes y entre docentes y director, lo que genera problemas para el logro de los propósitos institucionales. Por tanto, si se continúa con dicha realidad, la formación educativa que se proporciona en dicho colegio seguirá afectándose, debido a la falta de adecuadas relaciones laborales entre los profesores y directivos causadas por una inadecuada comunicación organizacional. Los problemas en las relaciones interpersonales, para Bernardino (2006), afectan el desempeño docente de su trabajo, el nivel de satisfacción y también el logro de competencias de los estudiantes. Ante esta situación, se planteó la siguiente pregunta: ¿Cómo un taller de comunicación

organizacional podría mejorar las relaciones interpersonales de docentes de una institución educativa de la región Tacna, 2023?

DESARROLLO

Comunicación organizacional

Para Díaz-Muñoz y Vásquez-Pérez (2022), Afolabi y Olajuyigbe (2022) la comunicación organizacional es el flujo efectivo de información dentro de la institución que se posiciona como un componente esencial para promover la cohesión y la eficacia operativa de una organización y que contribuye al logro de los objetivos.

Las teorías que la sustentan son: teoría de comunicación lineal, teoría de los sistemas, teoría de la contingencia, teoría de las redes sociales y teorías de la coordinación. En la primera, un mensaje se transmite desde un emisor a un receptor mediante un canal. En la segunda, la comunicación es un proceso continuo de intercambio de información que influye y es influenciado en todos los componentes del sistema. En la tercera, considera que la efectividad de la comunicación organizacional depende de la estructura organizativa, la cultura, el contexto y la tecnología. En la cuarta se sostiene que la forma como se distribuye la información en distintos canales influye en la toma de decisiones y en la eficacia organizativa. En la quinta, considera que la comunicación contribuye en la coordinación de actividades dentro de la organización, en la sincronización de tareas y el logro de objetivos comunes (Tannady Y Budi, 2023 y Bozas et al. (2021).

Koerner et al. (2018) precisa que estas teorías ofrecen perspectivas diversas sobre la comunicación organizacional y pueden combinarse o adaptarse según las necesidades específicas de cada contexto organizativo; cada una aporta una comprensión única de cómo la comunicación afecta y es afectada por la dinámica organizacional.

La comunicación organizacional implica tres dimensiones: capacidad informativa, afecto y coordinación y factor estratégico. La capacidad informativa, para Castro-Martínez y Díaz-Morilla (2020), comprende la capacidad para procesar información (la habilidad de una persona, organización o sistema para procesar, comprender y utilizar la información de manera efectiva, por tanto, incluye la capacidad para analizar datos, extraer conocimientos relevantes y tomar decisiones informadas), la capacidad de almacenamiento y recuperación (la cantidad de información que un sistema o dispositivo puede almacenar y recuperar), habilidad para obtener información (habilidad de un individuo u organización para obtener información de diversas fuentes, que incluye la capacidad para buscar, seleccionar y acceder a información relevante), capacidad de comunicación informativa (habilidad de una entidad para comunicar de manera clara, precisa y efectiva la información que desea compartir con su audiencia) y adaptación a la información (capacidad de adaptarse a entornos en constante cambio, especialmente en un contexto de información abundante y rápida).

El afecto y colaboración, para John (2020), comprende la escucha activa (prestar atención genuina a lo que la otra persona está comunicando, demostrar interés y hacer preguntas para comprender mejor), expresión de apreciación (reconocer y expresar aprecio por los logros, esfuerzos y contribuciones de los demás), comunicación positiva (usar un tono positivo y constructivo en la comunicación, además de evitar críticas destructivas y enfocarse en destacar lo positivo de la persona) empatía (tratar de comprender los sentimientos y perspectivas de los demás, y demostrar comprensión y apoyo), resolución constructiva de conflictos (abordar los desacuerdos de manera constructiva, centrándose en soluciones y no en culpas, ello fortalece las relaciones y permite seguir adelante de manera colaborativa) y fomentar la participación (contribución de todos en el grupo, además de valorar las opiniones y habilidades individuales crea un sentido de pertenencia y colaboración).

El factor estratégico, para Pineda (2020) implica el uso estratégico de la comunicación como herramienta para influir en las percepciones, actitudes y comportamientos de los distintos públicos de la organización. El factor estratégico comprende alineación con los objetivos organizacionales; identificación clara del público objetivo; desarrollo de mensajes clave que sean coherentes, claros y adaptados a las necesidades y expectativas de los diferentes públicos; selección de canales adecuados para saber llegar al público objetivo; gestión de la reputación que contribuya a construir y mantener una imagen positiva; gestión de crisis para mantener la confianza y minimizar el impacto negativo; evaluación de resultados usando indicadores clave de rendimiento para evaluar el impacto de la comunicación en relación con los objetivos establecidos y adaptación continua a los cambios en el entorno, ya sea en términos de objetivos organizacionales, públicos objetivo, o en la evolución de las plataformas y dinámicas de comunicación.

Relaciones interpersonales

En lo que respecta la variable dependiente relaciones interpersonales, Prieto (2016), Mejía y Londoño (2021), Gutiérrez y Restrepo (2021) y Ortiz-Mancero y Núñez-Naranjo (2021) la consideran como la habilidad de alcanzar metas sin infringir en los derechos de los demás, por tanto, comprende un conjunto complejo de destrezas que involucran el uso de la comunicación efectiva, la empatía, el respeto, la tolerancia y la capacidad de influenciar a otros para lograr objetivos; el propósito es mantener el equilibrio en base a factores como la confianza, el respeto, la empatía y la comprensión mutua.

La teoría que la sustenta es la teoría de las inteligencias múltiples. Gardner (1993) considera que existe una pluralidad de inteligencias. En total considera siete inteligencias: lingüística, espacial, intrapersonal, musical, lógico-matemática, corporal-kinestésica e interpersonal. Estas inteligencias se desarrollan de forma diferente en las personas en relación a factores personales, socioculturales y educacionales.

Las relaciones interpersonales comprenden cuatro dimensiones: empatía, congruencia, cordialidad y manejo de conflictos. La empatía, para Grosse et al. (2020), se refiere a la capacidad y disposición de entender y compartir la forma de sentir, pensar y experimentar de otra persona, es decir ponerse en la posición del otro, comprender sus diversas emociones y responder de manera comprensiva y sensible a sus necesidades. Sus características son: escucha activa (prestar atención de manera activa a lo que la otra persona está expresando, mostrando interés genuino y haciendo preguntas clarificadoras), comprensión emocional (comprender las emociones del otro, reconocer sus sentimientos y responder de manera sensible a esas emociones), perspectiva (tener la capacidad de ver las situaciones desde la perspectiva del otro, reconociendo sus experiencias y puntos de vista) apoyo y solidaridad (estar dispuesta a ayudar y ser un sostén en momentos difíciles), no juzgar (contener el juicio y aceptar los sentimientos y experiencias de la otra persona sin críticas) y comunicación empática (expresar comprensión y validación hacia los sentimientos del otro, utilizando un lenguaje que muestre empatía y apoyo). Al respecto, McStay y Rosner (2021) señalan que el comportamiento empático es fundamental en las interacciones humanas, ya que contribuye a la construcción de relaciones saludables y a un mayor entendimiento mutuo, se considera una habilidad social y emocional valiosa que puede mejorar la calidad de las relaciones personales y promover un ambiente de comprensión y colaboración.

La congruencia, para Lauri y Calleja (2019), se refiere a la consistencia y armonía entre las diferentes partes de la comunicación de una persona, incluyendo sus palabras, acciones, expresiones faciales y lenguaje corporal. La congruencia comprende la coherencia (no existe contradicciones significativas entre lo que se dice y lo que se hace), autenticidad (la persona se muestra genuina y transparente en sus expresiones verbales y no verbales), transparencia (no hay intentos de ocultar intenciones o mensajes detrás de una apariencia engañosa) confiabilidad (la persona confía en que lo que ve y

escucha), impacto en las relaciones (más saludables y sólidas), autoconciencia (comprender sus propias emociones, valores y motivaciones). Al respecto, Patrick et al., (2018) afirman que el comportamiento congruente implica coherencia y alineación entre lo que se dice y se hace, es una cualidad valiosa en la comunicación interpersonal, ya que contribuye a la construcción de relaciones sólidas y auténticas.

La cordialidad, para Ghanbari (2021), se caracteriza por ser amable, amistoso y respetuoso hacia los demás. Sus principales características son la amabilidad (tratar a los demás con gentileza y consideración, mostrando una actitud positiva) cortesía (utilizar buenos modales y mostrar consideración hacia los sentimientos y necesidades de los demás) ponerse en el lugar del otro (mostrar comprensión y consideración por los sentimientos y perspectivas de otras personas), disposición a ayudar (brindar asistencia cuando es necesario), comunicación positiva (evitar comentarios negativos o despectivos), respeto (independientemente de su posición, antecedentes o perspectivas), generosidad (en pequeños gestos o en actos más significativos). Mazraeh et al., (2023) señalan que el comportamiento cordial es beneficioso en diversas situaciones, ya sea en el entorno laboral, en relaciones personales o en interacciones cotidianas, pues, fomenta un ambiente positivo, fortalece las conexiones sociales y contribuye a la construcción de relaciones saludables y satisfactorias.

El manejo de conflictos, para Winardi et al. (2022), se refiere al proceso de identificar, abordar y resolver disputas, desacuerdos o tensiones que pueden surgir entre miembros de la comunidad escolar, por tanto el objetivo es promover un ambiente escolar saludable, productivo y colaborativo, en el que las diferencias se aborden de manera constructiva y se resuelvan de manera que favorezca el bienestar de todos los involucrados. El manejo de conflictos implica identificar el conflicto (reconocer y comprender los conflictos existentes o potenciales en el entorno escolar), comunicación abierta (proporcionar canales de comunicación en los que los involucrados puedan expresar sus preocupaciones y perspectivas de manera respetuosa y constructiva), mediación (facilitar el comunicarse entre las partes del conflicto y encontrar soluciones que sean aceptables para las partes), establecer normas y protocolos (precisar políticas escolares que describan cómo se manejan los desacuerdos y qué pasos deben seguirse) formación en habilidades de resolución de conflictos (empoderar a las personas con herramientas para abordar y resolver disputas de manera efectiva) y un enfoque preventivo (fomentar la comunicación abierta, la empatía y el entendimiento mutuo puede reducir la frecuencia e intensidad de los conflictos). Sandwick et al., (2019) y Mas-Expósito et al., (2022), sostienen que el manejo de conflictos en un colegio es esencial para mantener un ambiente educativo positivo y productivo, donde se promueve un clima donde todos los miembros de la comunidad escolar pueden aprender y trabajar de manera efectiva.

METODOLOGÍA

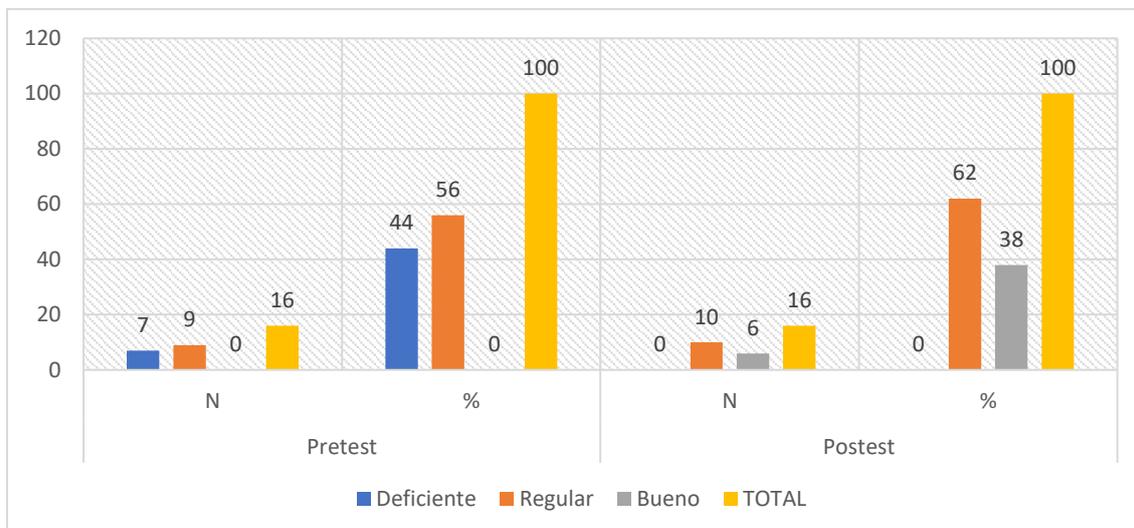
La investigación fue aplicada y con un diseño preexperimental. Durante un periodo de nueve meses, se trabajó el taller de comunicación organizacional para mejorar las relaciones interpersonales de 16 docentes. Para obtener la información empírica los docentes respondieron un cuestionario antes y después de aplicar el taller. Posteriormente, se procesaron los datos del programa SPSS V25, utilizándose la estadística descriptiva e inferencial.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Objetivo general: Determinar cómo un taller de comunicación organizacional podría mejorar las relaciones interpersonales de docentes de una institución educativa de la región Tacna, 2023.

Gráfico 1

Resultados comparativos de la prueba y posprueba del GE



En el gráfico 1 se representan los resultados comparativos entre el pretest y postest del GE. En ella se observa que en el pretest el 56% del personal obtiene un nivel regular sobre las relaciones interpersonales y el 44%, un nivel deficiente. Después de aplicar el taller de comunicación organizacional (postest), el 62% del personal obtiene nivel regular sobre las relaciones interpersonales y el 38%, un nivel bueno. Estos porcentajes demuestran una mejora en las relaciones interpersonales del personal de la I.E. de Calana, Región Tacna, 2023.

Objetivo específico 1: Analizar cómo un taller de comunicación organizacional podría mejorar la empatía entre docentes de una institución educativa de la región Tacna, 2023.

Tabla 1

Niveles de la dimensión empatía según pretest y postest de los docentes de una I.E. de Calana, Región Tacna, 2023

Empatía	Escala	Pretest		Postest	
		f	%	F	%
Deficiente	5 – 15	7	44%	0	0%
Regular	16 – 20	9	56%	10	62%
Bueno	21 – 25	0	0%	6	38%
Total		16	100%	16	100%

Fuente: aplicación del Instrumento sobre las relaciones interpersonales, Tacna 2023

En la tabla 1 se representan los resultados comparativos del pretest y postest del GE en relación a la dimensión empatía. En ella se observa que en el pretest el 56% del personal obtiene un nivel regular en dicha dimensión y el 44%, un nivel deficiente. Después de aplicar el taller de comunicación organizacional (postest), el 38% del personal docente obtiene nivel bueno y el 62%, un nivel regular. Estos porcentajes demuestran una mejora en la dimensión empatía de los docentes de la I.E. de Calana, Región Tacna, 2023.

Objetivo específico 2: Analizar cómo un taller de comunicación organizacional podría mejorar la congruencia entre docentes de una institución educativa de la región Tacna, 2023.

Tabla 2

Niveles de la dimensión congruencia según pretest y postest de los docentes de una I.E. de Calana, Región Tacna, 2023

Congruencia	Escala	Pretest		Postest	
		f	%	F	%
Deficiente	5 – 15	6	38%	0	0%
Regular	16 – 20	10	62%	7	44%
Bueno	21 – 25	0	0%	9	56%
Total		16	100%	16	100%

Fuente: aplicación del Instrumento sobre las relaciones interpersonales, Tacna 2023

En la tabla 2 se representan los resultados comparativos del pretest y postest del GE en relación a la dimensión congruencia. En ella se observa que en el pretest el 62% de los docentes obtiene un nivel regular en dicha dimensión y el 38%, un nivel deficiente. Después de aplicar el taller de comunicación organizacional (postest), el 56% del personal docente obtiene nivel bueno y el 44%, un nivel regular. Estos porcentajes demuestran una mejora en la dimensión congruencia de los docentes de la I.E. de Calana, Región Tacna, 2023.

Objetivo específico 3: Analizar cómo un taller de comunicación organizacional podría mejorar la cordialidad entre docentes de una institución educativa de la región Tacna, 2023.

Tabla 3

Niveles de la dimensión cordialidad según pretest y postest de los docentes de una I.E. de Calana, Región Tacna, 2023

Cordialidad	Escala	Pretest		Postest	
		f	%	F	%
Deficiente	5 – 15	8	50%	0	0%
Regular	16 – 20	8	50%	6	38%
Bueno	21 – 25	0	0%	10	62%
Total		16	100%	16	100%

Fuente: aplicación del Instrumento sobre las relaciones interpersonales, Tacna 2023

En la tabla 3 se representan los resultados comparativos del pretest y postest del GE en relación a la dimensión cordialidad. En ella se observa que en el pretest el 50% de los docentes obtienen un nivel regular en dicha dimensión y el 50%, un nivel deficiente. Después de aplicar el taller de comunicación organizacional (postest), el 62% del personal docente obtiene nivel bueno sobre las relaciones interpersonales y el 38%, un nivel regular. Estos porcentajes demuestran una mejora en la dimensión cordialidad de los docentes de la I.E. de Calana, Región Tacna, 2023.

Objetivo específico 4: Analizar cómo un taller de comunicación organizacional podría mejorar el manejo de conflictos entre docentes de una institución educativa de la región Tacna, 2023.

Tabla 4

Niveles de la dimensión manejo de conflictos según pretest y postest de los docentes de una I.E. de Calana, Región Tacna, 2023

Manejo de conflictos	Escala	Pretest		Postest	
		F	%	F	%
Deficiente	5 – 15	7	44%	0	0%
Regular	16 – 20	9	56%	7	44%
Bueno	21 – 25	0	0%	9	56%
Total		16	100%	16	100%

Fuente: aplicación del Instrumento sobre las relaciones interpersonales, Tacna 2023

En la tabla 4 se representan los resultados comparativos del pretest y postest del GE en relación a la dimensión manejo de conflictos. En ella se observa que en el pretest el 56% de los docentes obtienen un nivel regular en dicha dimensión y el 44%, un nivel deficiente. Después de aplicar el taller de comunicación organizacional (postest), el 56% del personal docente obtiene un nivel bueno y el 44%, un nivel regular. Estos porcentajes demuestran una mejora en la dimensión manejo de conflictos de los docentes de la I.E. de Calana, Región Tacna, 2023.

Tabla 5

Prueba de hipótesis de la implementación del Taller de comunicación organizacional para la mejora de las relaciones interpersonales de los docentes de una I.E. de Calana, Región Tacna, 2023.

Relaciones interpersonales	Promedio	Diferencia	T Student	Significancia
Pretest	58.4	26.2	18.940	p = 0.000 < 0.05
Postest	84.6			Significativo

Fuente: aplicación del Instrumento sobre las relaciones interpersonales, Tacna 2023

En la Tabla 5 se observa que el puntaje promedio de la variable relaciones interpersonales en el pretest es 58.4 y en el post test es de 84.6, siendo la diferencia promedio de 26.2, la cual quiere decir que los datos de variable relaciones interpersonales que obtienen los docentes en el postest son mayores que en el pretest. También se observa que el valor de la prueba estadística paramétrica t de student es T = 18.940 con nivel de significancia inferior al 5% (Sig. < 0.05), demostrándose que la implementación del Taller de comunicación organizacional mejora significativamente las relaciones interpersonales de los docentes y personal de una I.E. de Calana, Región Tacna, 2023.

DISCUSIÓN

Las relaciones interpersonales son vínculos entre los integrantes de una organización basadas en el respeto, confianza y afecto. Por ello, es fundamental que se propongan estrategias para generar un clima favorable que contribuya a que las organizaciones logren sus metas. En los siguientes párrafos se presentará la discusión de los resultados de la investigación.

El objetivo general de la investigación fue determinar cómo un taller de comunicación organizacional podría mejorar las relaciones interpersonales de docentes de una institución educativa de la región Tacna, 2023. Los resultados reflejan que en el pretest el 56% del personal obtiene un nivel regular sobre las relaciones interpersonales y el 44%, un nivel deficiente en el postest, el 62% del personal docente obtiene nivel regular sobre las relaciones interpersonales y el 38%, un nivel bueno. Estos resultados

concuerdan con los que obtuvo Puican (2023), pues, en su investigación concluye que las relaciones interpersonales son de nivel alto (74%), seguido del nivel medio (21%) y por último el nivel bajo (5%). Para Valdivia et al., (2023), las relaciones interpersonales constituyen conexiones que surgen entre individuos, facilitando el intercambio de perspectivas, la expresión de diferentes formas de afrontar la vida, necesidades, expectativas, emociones, el comienzo de oportunidades, así como se convierten en una fuente de aprendizaje y un medio para el enriquecimiento personal. En las instituciones educativas, las buenas relaciones interpersonales entre docentes son fundamentales en la participación e integración, en el trabajo conjunto para fortalecer la identidad institucional y en alcanzar la visión institucional. Estos datos son una muestra de que, como seres sociales, forjamos nuestra identidad mediante las relaciones interpersonales. De hecho, la forma en que nos relacionamos con los demás desempeña un papel determinante en la consecución de los propósitos institucionales y la formación de la identidad organizacional.

La diferencia promedio obtenido de las relaciones interpersonales es de 26.2 basado en el puntaje según pre test de 58.4 y puntaje del pos test de 84.6, donde el valor p de t student es inferior al 5% ($p < 0.05$); demostrándose que la implementación de la comunicación organizacional influye significativamente en la mejora de las relaciones interpersonales del pre test al pos test del personal docente de un colegio de Calana, probándose de esta manera la hipótesis general (Ver Tabla 9). Estos resultados se pueden comparar con la investigación realizada por Castro (2022), quien demostró que la implementación de una estrategia motivacional demuestra una mejora significativa en las relaciones interpersonales entre los docentes de una institución educativa en Daule, Ecuador, en el año 2022. Se evidencia una afinidad significativa del 9.98, con un valor de $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$. Esto respalda la aceptabilidad de la hipótesis alternativa (H_1) y la refutación de la hipótesis nula (H_0), confirmando la eficacia de las estrategias implementadas. Este resultado subraya la importancia vital de dichas estrategias para fortalecer las relaciones interpersonales, especialmente en el contexto docente.

Las dificultades en la forma de relacionarse de manera interpersonal, pueden surgir cuando carecemos de habilidades sociales o experimentamos desafíos en el control de ciertas emociones, como la ira o la agresividad. También pueden manifestarse cuando experimentamos inseguridad o falta de valoración por parte de personas importantes en nuestra vida. Estas dificultades pueden deberse a una percepción negativa de uno mismo o a experiencias sociales negativas o traumáticas previas (Zapata, 2023).

En relación al primer objetivo, analizar cómo un taller de comunicación organizacional podría mejorar la empatía entre docentes de una institución educativa de la región Tacna, 2023, se encontró que en el pretest el 56% del personal obtiene un nivel regular en dicha dimensión y el 44%, un nivel deficiente, mientras que, en el postest, el 38% del personal docente obtiene nivel bueno y el 62%, un nivel regular. Estos resultados coinciden con los que obtuvo Puican (2023), quien, en su investigación, en la dimensión empatía obtiene que el 74% de encuestados se ubica en el nivel alto; seguido del nivel medio con el 23% y, por último, el nivel bajo con el 3%. La empatía implica compartir emociones con los demás. Adama-Amaya (2022) señala que la empatía se define como la capacidad de adoptar la perspectiva de otra persona y aceptarla, incluso cuando difiere de la nuestra. Aquellas personas que carecen de empatía suelen enfrentar desafíos para conectar con los sentimientos de los demás, ya que tienden a centrarse en sus propios sentimientos y deseos. Esta falta de conexión puede generar dificultades en las relaciones sociales, ya que los demás pueden percibir a estas personas como egoístas y centradas en sí mismas. La ausencia de empatía implica la falta de intención de comprender los sentimientos y emociones de los demás, así como la incapacidad para experimentar de manera objetiva y racional lo que otra persona está sintiendo.

En relación al segundo objetivo, analizar cómo un taller de comunicación organizacional podría mejorar la congruencia entre docentes de una institución educativa de la región Tacna, 2023, se encontró que

en el pretest el 62% de los docentes obtiene un nivel regular en dicha dimensión y el 38%, un nivel deficiente. Después de aplicar el taller de comunicación organizacional (postest), el 56% del personal docente obtiene un nivel bueno y el 44%, un nivel regular. Estos resultados concuerdan parcialmente con los que obtuvo Gallegos (2023), quien concluye, en su investigación, que en la dimensión congruencia prevalece el nivel bajo con el 52.5%, seguido del nivel medio con el 40.0% y, por último, el nivel alto con el 7.5%. Para dicho autor, la congruencia se presenta como un punto de equilibrio dinámico entre las experiencias personales, la comunicación y la razón. Mantener congruencia en las relaciones interpersonales implica buscar de manera continua la alineación entre el mundo interno de uno mismo y lo que se comunica externamente. Esta actitud destaca las discrepancias entre ser auténtico y actuar de cierta manera en una relación. La socialización y las experiencias negativas nos han enseñado a evitar la exposición y la vulnerabilidad al expresar abiertamente nuestros pensamientos y sentimientos.

Un nivel elevado en esta dimensión indica que lo que se expresa, sucede y se percibe se encuentra en armonía y coherencia. Ghanbari (2021) precisa que un pilar trascendental para las relaciones interpersonales es la congruencia. Cuando una persona lleva a cabo lo que afirma, actuando en coherencia con sus pensamientos y palabras y manteniendo en el tiempo sus acciones, se establece su credibilidad. Esta cualidad está estrechamente vinculada con cumplir los compromisos que adquirimos, un aspecto que explicaremos más detenidamente al abordar el tercer pilar. Todos hemos conocido a individuos que responden afirmativamente a una solicitud o establecen un plazo específico, pero luego surgen constantemente obstáculos que les impiden cumplir con lo que prometieron. Cuando esto se repite con frecuencia, afecta negativamente la confianza que depositamos en esa persona. Para Bozas et al. (2021), la congruencia desempeñaba un papel fundamental en la construcción de relaciones interpersonales en una institución.

En relación al tercer objetivo, analizar cómo un taller de comunicación organizacional podría mejorar la cordialidad entre docentes de una institución educativa de la región Tacna, 2023, se encontró que en el pretest el 50% de los docentes obtiene un nivel regular en dicha dimensión y el 50%, un nivel deficiente, mientras que, en el postest, el 62% del personal docente obtiene nivel bueno sobre las relaciones interpersonales y el 38%, un nivel regular. La cordialidad se manifiesta en las relaciones humanas basadas en el respeto, amabilidad y benevolencia entre alumnos, profesores y padres. Este ambiente genera un entorno óptimo para el trabajo y el cumplimiento de los objetivos. Según Unamuno et al., (2022), la amabilidad entre profesores, padres y aprendices debe reflejar un respeto mutuo y la precaución de evitar juicios negativos o comentarios irónicos que puedan causar daño. La cordialidad se presenta como el componente esencial para establecer un entorno escolar y familiar propicio para el desarrollo de la satisfacción de todos los involucrados, promoviendo la alegría de realizar un trabajo bien hecho, el compañerismo y la amistad. En la institución educativa objeto de estudio, se observa que la convivencia está estructurada para facilitar la impartición regular de la enseñanza reglada. Sin embargo, al mismo tiempo, se fomenta una convivencia informal entre los profesores y los estudiantes, propiciando conversaciones sobre los desafíos de la vida humana y los incidentes cotidianos en la vida escolar. A través de esta relación cordial y espontánea entre el educador y sus alumnos, se van desarrollando criterios que influyen en las actitudes generales hacia la vida.

Para Charris y Manjarrés (2022) los problemas en las relaciones interpersonales aparecen cuando carecemos de las relaciones interpersonales tal como la cordialidad, enfrentamos dificultades de autorregulación, como la ira o la agresividad, o experimentamos inseguridad y falta de valoración. Desarrollar habilidades de interacción adecuadas contribuirá a mejorar nuestra calidad de vida y a experimentar un sentido positivo en los vínculos con los demás.

En relación al cuarto objetivo, analizar cómo un taller de comunicación organizacional podría mejorar el manejo de conflictos, se encontró que resultados que en el pretest el 56% de los docentes obtienen

un nivel regular en dicha dimensión y el 44%, un nivel deficiente, mientras en el posttest el 56% del personal docente obtiene nivel bueno y el 38%, un nivel regular. Las situaciones conflictivas surgen cuando dos o más individuos discrepan o no están de acuerdo debido a la percepción de incompatibilidad entre sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores. En estas circunstancias, los sentimientos y las emociones desempeñan un papel crucial y el resultado del proceso de resolución puede fortalecer o debilitar la relación entre las partes involucradas.

Para Solano y Gutiérrez (2022), en nuestras interacciones personales, exhibimos conductas que, en ocasiones, no son siempre adecuadas o asertivas desde el punto de vista social. Esto puede originarse debido a pensamientos negativos e irracionales que provocan obstáculos o generan emociones inapropiadas tanto hacia los demás como hacia nosotros mismos. Estas actitudes pueden desencadenar conflictos interpersonales de manera más rápida. La presencia de conflictos interpersonales está directamente vinculada con la comunicación entre individuos, un proceso en el cual cada aspecto es relevante. Tanto lo que expresamos como la manera en que lo hacemos, incluyendo el tono de voz, el volumen, la velocidad y los silencios, son importantes. Además, la comunicación no verbal también desempeña un papel fundamental, abarcando elementos como la mirada, los gestos, la postura corporal, la distancia y la expresión facial. Todos estos elementos estarán presentes y necesitarán ser interpretados y regulados en el proceso de comunicación interpersonal.

En el entorno laboral, los conflictos interpersonales son bastante comunes. Algunos de estos conflictos pueden tener consecuencias perjudiciales y prolongadas tanto para la persona involucrada como para su entorno en general, que abarca lo personal, familiar, académico y laboral. Sin embargo, también se ha reconocido que los conflictos pueden ser vistos como una oportunidad o un desafío para mejorar. Ser conscientes de esta conflictividad puede brindar la oportunidad de examinar nuestras emociones y encontrar formas de gestionarlas de manera efectiva (Winardi et al., 2022).

CONCLUSIÓN

La aplicación del taller de comunicación organizacional permitió mejorar significativamente las relaciones interpersonales entre los docentes de una institución educativa de Calaña, Tacna, reflejándose en una mejora significativa en las dimensiones: empatía (el 38% del personal docente obtiene nivel bueno y el 62%, un nivel regular), congruencia (el 56% del personal docente obtiene nivel bueno y el 44%, un nivel regular), cordialidad (el 62% del personal docente obtiene nivel bueno sobre las relaciones interpersonales y el 38%, un nivel regular), resolución de conflictos (el 56% del personal docente obtiene nivel bueno sobre las relaciones interpersonales y el 44%, un nivel regular).

REFERENCIAS

Adama-Amaya, H. (2022). El liderazgo del director como clave para las relaciones interpersonales y el éxito organizacional en las instituciones educativas; *Maestro y Sociedad*; 19(2), 796-805; <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5567>

Afolabi, F. y Olajuyigbe, O. (2022). Building Resilience in Education for Academic Continuity During Disruption. *International Journal of Pedagogy and Teacher Education*, 7(1), 13-21. <https://jurnal.uns.ac.id/ijpte/article/view/62396>

Atamari, R. (2023). Comunicación asertiva y relaciones interpersonales en docentes de primaria de la institución educativa M.O.R.B. – Iquitos, 2021 [tesis de maestría]; Universidad Científica del Perú; <http://repositorio.ucp.edu.pe/handle/UCP/2466>

Bozas, V., Sánchez, J., Domínguez, J., García, Z. y Ugarte, J. (2021). Comunicación organizacional en las empresas del sur de Veracruz en tiempos de COVID-19. *Revista UVserva*, (12), 186–205. <https://uvserva.uv.mx/index.php/Uvserva/article/view/2801>

Castro, A. (2022). Estrategias motivacionales para mejorar las relaciones interpersonales en docentes de una institución educativa Daule Ecuador, 2022. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/93565>

Castro-Martínez, A. y Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Revista El Profesional de La Información*, 29(3), 1–13; <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2020.may.24>

Chamizo-Nieto, M., Arrivillaga, C., Rey, L. y Extremera, N. (2021). The Role of Emotional Intelligence, the Teacher-Student Relationship, and Flourishing on Academic Performance in Adolescents: A Moderated Mediation Study. *Frontiers in Psychology*, 12(1), pp. 1-8; <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.695067/full>

Charris, A. y Manjarrés, D. (2022). Comunicación organizacional: una estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas. [Tesis de maestría, Universidad de la Costa]. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/9158>

Clem, A., Rudasill, K., Hirvonen, R., Aunola, K. y Kiuru, N. (2020). The roles of teacher–student relationship quality and self-concept of ability in adolescents’ achievement emotions: temperament as a moderator. *European Journal of Psychology of Education*; 36(2), pp. 263–286; <https://link.springer.com/article/10.1007/s10212-020-00473-6>

Gallegos, J. (2023). Relaciones Interpersonales y Bienestar Social en internos de un Centro de rehabilitación de Chiclayo, 2023. [Tesis de titulación, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/11915/Gallegos%20Sosa%20Jessica%20Karina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. Basic Books.

Gesto, J. (2022). El proceso comunicacional entre directivos y docentes en educación primaria: una valoración dialéctica; *Revista Gestión y Desarrollo Libre*; 7(14), 1-25; https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/9377

Ghanbari, N. (2021). The study of social interest in female undergraduate students of Shahid Motahari University (2020-2021). [Thesis master, Shahid Motahari University].

Grosse, C., Friederici, A. D., Singer, T. y Steinbeis, N. (2020). Two systems for thinking about others' thoughts in the developing brain. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 117(12), 6928–6935; <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32152111/#:~:text=This%20neural%20dissociation%20suggests%20two,developing%20possibly%20social%20cognitive%20processes>.

Gutiérrez, C. y Restrepo, C. (2021). Violencia intrafamiliar y relaciones interpersonales en estudiantes de primaria: Un estudio binacional en contexto de pandemia, 2021. [Tesis de titulación, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/67011>

Hernández, E., Hernández, T., Torres, D., García, M. y Montaña, O. (2018). La realidad comunicacional, liderazgo y clima laboral de la pequeña empresa industrial textil en el Estado de Hidalgo. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 5(1), 76-90. <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/15>

John, A. (2020). Comunicación interna e integridad de la información. *Revista Conocimiento, memoria y comunicación globales*; 69(1/2), 5-6; <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/GKMC-06-2019-0064/full/html>

Jurado, M., Avello, R. y Bravo, G. (2020). Caracterización de la comunicación interpersonal en el proceso enseñanza aprendizaje. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22, e09, 1-11. <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/2284>

Koerner A., Schrodt, P., Fitzpatrick, M. (2018). Family communication patterns theory: A grand theory of family communication. In Braithwaite D. O., Suter E. A., Floyd K. (Eds.), *Engaging theories in family communication: Multiple perspectives 2*, 142-153. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315204321-13/family-communication-patterns-theory-ascan-koerner-paul-schrodt-mary-anne-fitzpatrick>

Lauri, M. y Calleja, S. (2019). Prosocial behaviour and psychological wellbeing. In S. Vella, R. Falzon and A. azzopardi (Eds.). *Perspectives on wellbeing*; 46-62. Brill. <https://brill.com/display/book/edcoll/9789004394179/BP000012.xml>

Loyola, A. y Ayme, M. (2018). Comunicación asertiva y relaciones interpersonales en docentes de secundaria de instituciones educativas de Los Olivos, 2018. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25629>

Mas-Expósito, L., Krieger, V., Amador-Campos, J., Casañas, R., Albertí, M. y Lalucat-Jo, L. (2022). Implementation of Whole School Restorative Approaches to Promote Positive Youth Development; Review of Relevant Literature and Practice Guidelines. *Educ. Sci.*, 12, 187; <https://www.mdpi.com/2227-7102/12/3/187>

Mazraeh, N., Khorodamini, S., Hesam, M., Rasti, A., Mirghobad, S., Aganj, N. y Sheikhi, S. (2023). The Role of Social Interest and Empathy on Helping Behaviors during Floods; *Annals of psychology*; 39(1), 119-126; <https://scielo.isciii.es/pdf/ap/v39n1/1695-2294-ap-39-01-119.pdf>

McStay, A. y Rosner, G. (2021). Emotional artificial intelligence in children's toys and devices: Ethics, governance and practical remedies. *Big Data y Society*; 1-16; <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2053951721994877>

Mejía, G. y Londoño, C. (2021). Relaciones interpersonales en contextos educativos diversos: estudio de casos. *Perspectivas*; 6(21), 25-40; <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Pers/article/view/2456>

Ortiz-Mancero, M. y Núñez-Naranjo, A. (2021). Inteligencia emocional: evaluación y estrategias en tiempos de pandemia; Retos de la ciencia, 5(11), 57-68; <https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/356>

Patrick, R., Bodine, A., Gibbs, J. y Basinger, K. (2018). What accounts for prosocial behavior? Roles of moral identity, moral judgment, and self-efficacy beliefs. *The Journal of Genetic Psychology*, 179(5), 231–245; <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00221325.2018.1491472>

Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 9-25. <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/182>

Prieto, J. (2016). Gerencia Proactiva: Más allá de la visión empresarial. ECOE ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/04/Gerencia-Proactiva.pdf>

Puican, A. (2023). Estrategias lúdicas y las relaciones interpersonales en estudiantes de una institución educativa privada de un distrito de Chiclayo. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/120872>

Sandwick, T.; Wonsun, J. y Hassoun, L. (2019). Fostering Community, Sharing Power: Lessons for Building Restorative Justice School Cultures. *Educ. Policy Anal. Arch.* 27, 145; <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/4296>

Solano, K. y Gutiérrez, R. (2022). Clima laboral en las instituciones educativas de la margen izquierda de la zona rural de Lorica, Colombia. *Revista FAECO Sapiens*, 5(1), 216–234. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2682

Tannady, H. y Budi, I. (2023). The Influence of Organization Culture, Work Environment and Leadership on Performance of Fulltime Lecturer (Case Study of Private Higher Education Institution which Supported by Corporate). *Journal on Education*, 5(4), 13020-13025; <https://jonedu.org/index.php/joe/article/view/2300>

Unamuno, K., Almeida, A., Prado, F. y Jiménez, G. (2022). Inteligencia emocional y relaciones interpersonales en niños de educación básica. *Tesla Revista Científica*, 2(2), e108, 1-11; <https://tesla.puertomaderoeditorial.com.ar/index.php/tesla/article/view/108>

Valdivia, C., Esquén, E., Flores, C. y Espinoza, C. (2023). Comportamiento asertivo y las relaciones interpersonales en los docentes de la institución educativa N° 00123 de Segunda Jerusalén, 2021; *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 6052-6073; <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6607>

Winardi, M., Prentice, C. y Weaven, S. (2022). Systematic literature review on emotional intelligence and conflict management. *J. Glob Sch. Mark. Sci.* 32, 372–397; <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21639159.2020.1808847>

Zapata, A. (2023); Las habilidades sociales y las relaciones interpersonales de los estudiantes de octavo año de EGB de la Unidad Educativa “Vicente León” de la ciudad de Latacunga. [Tesis de titulación, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/37398>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 