



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD**

**CARRERA COMUNICACIÓN**

**GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y PRÁCTICAS DE ESCUCHA ACTIVA EN LA  
GOBERNANZA COMUNITARIA DE LA COMUNA EL TAMBO, CANTÓN SANTA  
ELENA.**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE:**

**LICENCIADAS EN COMUNICACIÓN**

**AUTORAS:**

**POZO TOMALÁ EVELYN ESTEFANÍA**

**AGUAS GONZÁLEZ MARÍA BELÉN**

**TUTORA**

**ECON. CYNTHIA NATALY ESPÍNDOLA VÁSQUEZ, MGTR**

**ESPECIALISTA**

**LIC. MARÍA ISABEL POSLIGUA QUINDE, MSC**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2025-1**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD  
CARRERA COMUNICACIÓN**

**GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y PRÁCTICAS DE ESCUCHA ACTIVA EN LA  
GOBERNANZA COMUNITARIA DE LA COMUNA EL TAMBO, CANTÓN SANTA  
ELENA.**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DE GRADO ACADEMICO DE:**

**LICENCIADAS EN COMUNICACIÓN**

**AUTORAS**

**POZO TOMALÁ EVELYN ESTEFANÍA  
AGUAS GONZÁLEZ MARÍA BELÉN**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN**

**COMUNICACIÓN COMUNITARIA**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2025-1**

# ÍNDICE GENERAL

## Contenido

ÍNDICE GENERAL .....	3
ÍNDICE DE TABLAS .....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD .....	i
DEDICATORIA .....	ii
CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN UIC.....	iv
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	iv
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR.....	v
RESUMEN .....	vi
Introducción .....	viii
1. Planteamiento Del Problema .....	1
1.1. Antecedentes del Problema de Investigación. ....	1
1.2. Formulación del Problema de Investigación.....	3
1.2.1. Preguntas de Investigación.....	4
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos. ....	4
1.4. Justificación de la Investigación. ....	5
1.5. Idea a Defender .....	6
1.6. Variables.....	6
1.6.1. Gestión Organizacional.....	6
1.6.2. Escucha Activa .....	6
2. Marco Teórico Conceptual .....	7
2.1. Conocimiento Actual.....	7
2.2. Fundamentación Teórica.....	8
2.3. Fundamentación Conceptual .....	8
2.3.1 Cultura Organizacional.....	8
2.3.2 Comunicación Corporativa .....	9
2.3.3 Gestión del Conocimiento .....	10
2.3.4 Comportamiento Organizacional .....	11
2.3.5 Estrategias Organizacionales.....	11
2.3.6. Técnicas de la Escucha Activa .....	13
2.3.7. Habilidades Sociales .....	13
2.3.8. Innovación Social .....	14
2.3.9. Desarrollo Comunitario .....	15
2.3.10. Comunicación Intergeneracional .....	15

2.4.	Marco Legal .....	16
3.	Marco Metodológico .....	19
3.1.	Enfoque de la Investigación.....	19
3.2.	Tipo de Investigación.....	19
3.3.	Alcance de la Investigación. ....	20
3.4.	Diseño de Investigación.....	20
3.5.	Operacionalización de las Variables .....	21
3.6.	Población, Muestra y Período de Estudio .....	25
3.6.1.	<i>Población</i> .....	25
3.6.2.	<i>Periodo de Estudio</i> .....	25
3.6.3.	<i>Muestra</i> .....	25
3.7.	Técnicas e instrumentos de levantamiento de información. ....	26
4.	Análisis de Resultados.....	28
4.1.	Análisis Cuantitativo: Encuestas.....	28
4.2.	Análisis Cualitativo: Entrevistas .....	40
5.	Discusión .....	48
5.1.	Discusión de Resultados de la Encuesta .....	48
5.2.	Discusión de Entrevista.....	49
6.	Conclusiones.....	50
7.	Recomendaciones .....	50
	Referencias.....	51

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Gestión organizacional y prácticas de la escucha activa en la gobernanza comunitaria de la Comuna El Tambo, cantón Santa Elena.....	21
Tabla 2 ¿Cree usted que una buena gestión organizacional puede ayudar a fortalecer los valores y la cultura de trabajo en la comuna El Tambo?.....	28
Tabla 3 ¿Considera que el comportamiento de los miembros de la comuna en la gestión organizacional mejora las actividades comunitarias?.....	29
Tabla 4 ¿Piensa usted que una planificación adecuada mejoraría a la comunicación entre los miembros?.....	30
Tabla 5 ¿Está de acuerdo que una buena organización facilita los conocimientos y experiencias con los miembros de la comuna?.....	31
Tabla 6 ¿Cree usted que la organización de la comuna debería adaptarse a los cambios para mejorar las estrategias y lograr excelentes resultados?.....	32
Tabla 7. Variable Dependiente: Escucha Activa .....	33
Tabla 8 ¿Considera que escuchar las opiniones de personas jóvenes y mayores fortalecerían las relaciones entre generaciones en la comuna? .....	35
Tabla 9 ¿Piensa que la práctica de escuchar activamente ayuda a que la comunidad se organice mejor y avance en su desarrollo?.....	36
Tabla 10 ¿Está de acuerdo en que escuchar con atención a los demás puede inspirar ideas nuevas y mejorar los proyectos comunitarios? .....	37
Tabla 11 ¿Cree usted que la práctica de escuchar con respeto y atención mejora la forma en que las personas se relacionan dentro de la comuna?.....	38

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 ¿Cree usted que una buena gestión organizacional puede ayudar a fortalecer los valores y la cultura de trabajo en la comuna El Tambo? .....	28
Figura 2 ¿Considera que el comportamiento de los miembros de la comuna en la gestión organizacional mejora las actividades comunitarias? .....	29
Figura 3 ¿Piensa usted que una planificación adecuada mejoraría a la comunicación entre los miembros?.....	30
Figura 4 ¿Está de acuerdo que una buena organización facilita los conocimientos y experiencias con los miembros de la comuna? .....	31
Figura 5 ¿Cree usted que la organización de la comuna debería adaptarse a los cambios para mejorar sus estrategias y lograr mejores resultados? .....	33
Figura 6 ¿Cree usted que aplicar técnicas de escucha atenta y respetuosa puede mejorar la participación de los miembros en las actividades de la comuna El Tambo? .....	34
Figura 7 ¿Considera que escuchar las opiniones de personas jóvenes y mayores fortalecerían las relaciones entre generaciones en la comuna? .....	35
Figura 8 ¿Piensa que la práctica de escuchar activamente ayuda a que la comunidad se organice mejor y avance en su desarrollo? .....	36
Figura 9 ¿Está de acuerdo en que escuchar con atención a los demás puede inspirar ideas nuevas y mejorar los proyectos comunitarios? .....	37
Figura 10 ¿Cree usted que la práctica de escuchar con respeto y atención mejora la forma en que las personas se relacionan dentro de la comuna? .....	38

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Quien suscribe; **AGUAS GONZALEZ MARIA BELEN** con C.I. 0928014927 Y **EVELYN ESTEFANIA POZO TOMALA** con C.I. 2450162546, estudiantes de la carrera de Comunicación, declaro que el Trabajo de Titulación; Proyecto de Investigación presentado a la Unidad de Integración Curricular, cuyo título es: Gestión organizacional y prácticas de escucha activa en la gobernanza comunitaria de la Comuna el Tambo, Cantón Santa Elena , corresponde exclusiva responsabilidad del/de autor/la autora y pertenece al patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

La Libertad 24 de junio del 2025.

Atentamente,



---

**Aguas González María Belén**  
C.I. 0928014927



---

**Pozo Tomalá Evelyn Estefanía**  
C.I. 2450162546

## DEDICATORIA

En primer lugar dedico mi trabajo a Dios mi guía espiritual, quien hizo posible que yo este donde en la culminación de esta maravillosa etapa, además con gratitud y profunda admiración dedico este trabajo a mi pequeño Emmanuel Bustamante mi hijo quien fue motor para culminar esta etapa, a mi esposo Manuel quien me acompañó en este proceso brindándome apoyo y creyendo en mi incluso en los momentos más difíciles a mis padres Nelson y Lili quienes han sido mi mayor fuente de apoyo y amor incondicional, y por ultimo a mis hermanas Lizzy, Nathaly y Gabriela quienes han sido un pilar fundamental con su ejemplo, guía y confianza y a todos quienes hicieron posible la culminación de esta etapa importante en mi vida.

**Aguas González María Belén**

Con amor y agradecimiento, especialmente a mi madre, por enseñarme a ser persistente, ejemplo de guía y fuerza, por creer en mí y sostener siempre mi mano en mis momentos difíciles que inclinaban a no continuar. A mi hermana por siempre estar presente, por sostenerme no solo con palabras, sino también con hechos y por su generosidad sin medida a mi esposo, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, por su comprensión, amor, paciencia en cada etapa de este proceso y el más importante mi niño Andrew Omar, mi mayor motor que día a día me inspiraba a conseguir esta anhelada meta a todos mis seres queridos que con palabras de aliento me inspiraban confianza, cada etapa lleva su huella, y esta meta también les pertenece.

**Pozo Tomalá Evelyn Estefanía**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradecer a Dios por haber sido una parte fundamental en mi vida, también expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de esta tesis. Agradezco profundamente a Cynthia Espíndola tutora de mi tesis por su guía, paciencia y valiosa orientación durante este proceso de investigación.

A mi familia, gracias por su amor incondicional, por ser mi fortaleza en cada etapa de este camino académico y por nunca dejar de creer en mí.

También agradezco a la comunidad El Tambo, por su colaboración, disposición y confianza, que fueron fundamentales para el desarrollo de esta investigación. Finalmente, a mis docentes y amigos por su apoyo y palabras de aliento por acompañarme en este proceso con entusiasmo y confraternidad.

**Aguas González María Belén**

Agradezco a Dios por brindarme la fortaleza, salud y perseverancia necesarias para no desmayar y culminar esta etapa académica tan significativa en mi vida. A mi tutora de tesis Cynthia Espíndola, por su paciencia y compromiso durante el proceso investigativo.

A mi familia por el apoyo constante, especialmente a mis tíos, quienes con ejemplo de padre siempre confiaron en mí, sin sus palabras de apoyo no hubiera sido posible este logro.

A mi querida Comuna El Tambo, por abrirme sus puertas y permitir desarrollar esta investigación, agradezco también a los habitantes y autoridades quienes me dieron la mano compartiendo su tiempo, conocimientos y experiencias.

De la misma manera, un agradecimiento profundo y especial a Plan Internacional, por el respaldo y por otorgarme la beca que hizo posible el acceso a mi formación universitaria, por creer en mis conocimientos y potencial. A mi estimada Técnica Rocío Mejillones Durán, por sus enseñanzas, por su orientación e impulsar mi crecimiento personal y profesional.

Finalmente, a todas las personas que directa o indirectamente aportaron en este logro, gracias de corazón.

**Pozo Tomalá Evelyn Estefanía**



# FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD

## CARRERA DE COMUNICACIÓN

### CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN UIC PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

La Libertad, 20 de JUNIO del 2025

Lic. Lilian Susana Molina Benavides, Ph.D  
**Directora de la Carrera de Comunicación- UPSE**

En su despacho. -

En calidad de tutor(a) asignado(a) por la carrera de Comunicación, informo a usted que las estudiantes **Aguas González María Belén y Pozo Tomalá Evelyn Estefanía** con cédula de identidad No **0928014927 y 2450162546**, ha cumplido con los requisitos estipulados en el *Reglamento de Titulación de Grado y Postgrado de la UPSE y Protocolos Vigentes de la carrera de Comunicación*, para la implementación y desarrollo del Trabajo de Titulación, bajo la modalidad de Proyecto de Investigación, de título **“Gestión organizacional y prácticas de escucha activa en la gobernanza comunitaria de la Comuna el Tambo, Cantón Santa Elena”**.

Por lo ante expuesto, recomiendo se apruebe el Trabajo de Titulación referido anteriormente, bajo el Reglamento de Titulación de Grado y Postgrado de la UPSE vigente que cita:

*“Art 11. Actividades académicas del docente tutor. - El docente tutor realizará un acompañamiento a los estudiantes en el desarrollo del proyecto del trabajo de integración curricular, quién presentará el informe correspondiente de acuerdo a la planificación aprobada por el Consejo de Facultad.”*

Debo indicar que es de exclusiva responsabilidad del/la autor(a), cumplir con las sugerencias realizadas durante el proceso de revisión.

Para los fines académicos pertinentes, es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Atentamente,

**Econ. Cynthia Nataly Espíndola Vásquez, Mgtr**  
**DOCENTE TUTOR(A)**

# TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

LILIAN  
SUSANA  
MOLINA  
BENAVIDES

Firmado  
digitalmente por  
LILIAN SUSANA  
MOLINA BENAVIDES  
Fecha: 2024.04.02  
11:14:37 -05'00'



Dra. Lilian Molina Benavides, PhD.  
DIRECTORA DE LA CARRERA DE COMUNICACIÓN

---

Lic. Lilian Susana Molina Benavides,  
PhD.  
**DIRECTORA DE LA CARRERA DE  
COMUNICACIÓN**

---

Lcda. Vilma Maribel García González.  
**DOCENTE GUÍA DE LA CARRERA DE  
COMUNICACIÓN**

---

Econ. Cynthia Nataly Espíndola  
Vásquez, Mgtr  
**DOCENTE TUTOR(A) DE LA  
CARRERA DE COMUNICACIÓN**

---

Lic. María Isabel Posligua Quinde, MSc  
**DOCENTE ESPECIALISTA DE LA  
CARRERA DE COMUNICACIÓN**

---

Aguas Gonzalez María Belén  
**ESTUDIANTE**

---

Pozo Tomalá Evelyn Estefanía  
**ESTUDIANTE**

GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y ESCUCHA ACTIVA DE LA COMUNA EL TAMBO EN EL  
CANTÓN SANTA ELENA

Pozo Tomalá Evelyn Estefanía

Código Orcid 0000-0002-3809-1724

Aguas González María Belén

Código Orcid 0000-0002-5813-9502

Universidad Estatal Península de Santa Elena-Carrera Comunicación Social

**RESUMEN**

*El presente estudio analiza la correlación entre la gestión organizacional y las prácticas de escucha activa dentro del marco de la gobernanza comunitaria de la Comuna El Tambo, ubicada en el cantón Santa Elena. A partir del diagnóstico de debilidades en los procesos comunicacionales y organizativos, se propone una indagación orientada a comprender cómo estos elementos inciden en la toma de decisiones colectivas.*

*La investigación adopta un enfoque metodológico mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas, bajo un diseño no experimental de carácter descriptivo y exploratorio. Se emplearon encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas dirigidas a comuneros y líderes locales.*

*Los hallazgos revelan la existencia de esfuerzos organizacionales significativos, aunque insuficientes en cuanto a planificación estratégica, liderazgo participativo y canales de comunicación efectivos. Se concluye que el fortalecimiento de la escucha activa y la optimización de los mecanismos de gestión organizacional son fundamentales para consolidar una gobernanza comunitaria más equitativa, democrática e inclusiva.*

**Palabras Clave:** *Gestión Organizacional, gobernanza comunitaria, escucha activa, participativo, comunicativa.*

# **ORGANIZATIONAL MANAGEMENT AND ACTIVE LISTENING PRACTICES IN COMMUNITY GOVERNANCE IN THE COMMUNITY OF EL TAMBO, CANTON SANTA ELENA.**

## **ABSTRACT**

*The present study analyzes the correlation between organizational management and active listening practices within the framework of community governance in the El Tambo Commune, located in the Santa Elena Canton. Based on the diagnosis of weaknesses in communication and organizational processes, an inquiry is proposed to understand how these elements affect collective decision-making.*

*The research adopts a mixed methodological approach, integrating quantitative and qualitative techniques under a non-experimental descriptive and exploratory design. Structured surveys and semi-structured interviews were conducted with community members and local leaders.*

*The findings reveal the existence of significant organizational efforts, although insufficient regarding strategic planning, participatory leadership, and effective communication channels. It is concluded that strengthening active listening and optimizing organizational management mechanisms are fundamental to consolidating more equitable, democratic, and inclusive community governance.*

**Keywords:** *Organizational management, Community governance, active listening, participatory, communicative*

## **Introducción**

La gestión organizacional y las prácticas de escucha activa se han consolidado como pilares fundamentales en la configuración de procesos participativos en las comunidades. Estas herramientas, aplicadas de manera sistemática, contribuyen al fortalecimiento de la cohesión social, la planificación estratégica y la consolidación de modelos de gobernanza inclusiva.

En contextos rurales y comunitarios como el de la Comuna El Tambo, ubicada en el cantón Santa Elena, su implementación cobra particular relevancia debido a la necesidad de mejorar los mecanismos internos de coordinación, liderazgo y comunicación para alcanzar un desarrollo sostenible y democrático.

La gestión organizacional se refiere al conjunto de prácticas destinadas a optimizar la estructura, los recursos y el comportamiento organizativo, con el fin de lograr objetivos comunes. En las organizaciones comunitarias, este concepto trasciende el ámbito administrativo, ya que se vincula estrechamente con procesos culturales, sociales y políticos.

Por su parte, la escucha activa se define como la capacidad de atender, interpretar y responder eficazmente a los mensajes verbales y no verbales del interlocutor. En la práctica comunitaria, constituye una estrategia esencial para fortalecer el tejido social y fomentar relaciones basadas en el respeto, la empatía y la confianza mutua.

En el caso específico de la Comuna El Tambo, se identifican limitaciones estructurales en cuanto a la comunicación interna, la toma de decisiones colectivas y la planificación organizacional. Estas debilidades generan un impacto negativo en el funcionamiento general de la gobernanza comunitaria, afectando tanto la eficacia de las gestiones como la percepción de participación entre sus miembros.

En este contexto, se hace indispensable analizar los factores que inciden en la calidad de la interacción organizacional, así como el grado en que se aplican las prácticas de escucha activa por parte de los líderes comunales y la ciudadanía.

El objetivo principal de esta investigación es identificar y analizar cómo la gestión organizacional y la escucha activa se manifiestan y se interrelacionan en el proceso de

gobernanza comunitaria de la Comuna El Tambo. A través de un diseño metodológico de enfoque mixto, se busca integrar la evidencia empírica cuantitativa obtenida mediante encuestas, con el análisis cualitativo derivado de entrevistas semiestructuradas aplicadas a líderes y especialistas.

Este estudio pretende ofrecer una visión comprensiva de las dinámicas comunicativas y organizativas presentes en la comuna, aportando recomendaciones concretas para el fortalecimiento de la estructura interna, la democratización de los procesos decisionales y la consolidación de una cultura organizacional basada en la participación.

Asimismo, se espera contribuir al cuerpo teórico de la comunicación organizacional y comunitaria, evidenciando su aplicabilidad en territorios donde la cohesión social y el capital humano son los principales recursos para el desarrollo integral.

La estructura del presente trabajo se organiza en cuatro capítulos: el primero expone el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación; el segundo desarrolla el marco teórico y conceptual; el tercero aborda el diseño metodológico; y el cuarto presenta el análisis de resultados y la discusión.

Finalmente, se incluyen las conclusiones, recomendaciones y anexos correspondientes, con el propósito de facilitar la comprensión del fenómeno estudiado y contribuir a la mejora continua de las prácticas de gobernanza en contextos comunitarios.

## **1. Planteamiento Del Problema**

### **1.1. Antecedentes del Problema de Investigación.**

“La gestión organizacional se establece por acciones y medidas concretas, direccionadas al comportamiento, actitud y aptitud del personal durante el desarrollo de planeación, debido a aquello, la dirección de la organización debe cumplir su objetivo y meta propuesta dentro de un plazo establecido, de forma conjunta y alineada con los colaboradores” Montoya y Boyero (2016).

Es así como, estas acciones tienen el propósito de fortalecer el capital humano para ser aplicados en el ámbito laboral, cumpliendo con las normas externas e internas que nos llevará hacia un funcionamiento eficaz y ordenado, por consiguiente, alcanzar fines institucionales.

La dirección de la organización debe asegurar el cumplimiento de objetivos y metas en el plazo establecido, mediante un trabajo coordinado con el equipo de colaboradores. Esta estrategia organizacional requiere de esfuerzo físico, técnico, cognitivo y emocional, logrando una gestión eficiente y sostenible orientada a resultados.

En esta definición podemos encontrar elementos que son fundamentales, tanto para el emisor y receptor, claridad en la transmisión de mensajes y el respeto por el punto de vista del interlocutor, estar plenamente concentrados al momento que el otro intenta comunicarse para ser comprendido emocionalmente.

Para mejorar las relaciones interpersonales, es importante la escucha activa debido a que nos ayuda a fortalecer el trabajo en equipo y las tomas de decisiones se vuelven un poco más factibles, esta herramienta cotidiana busca establecer entornos más saludables, donde cada voz sea escuchada y respetada. "La gestión empresarial adopta diversas perspectivas culturales, permitiendo el progreso social y personal de los individuos en la toma de decisiones" (Hernández,2011).

En este proceso se analizan cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control, que promueven el avance en el ámbito empresarial a nivel global.

Las organizaciones empresariales han evolucionado de manera óptima, influyendo así en el desarrollo social y la toma de decisiones empresariales, estas funciones se han adaptado a diferentes contextos sociales, favoreciendo el

posicionamiento competitivo de organizaciones en un entorno globalizado. Por su parte, Hernández y Lesmes (2017), asumen que la escucha activa consiste en una forma de comunicación que transmite ideas claras sin interrumpir al receptor; se realiza de manera libre, teniendo en cuenta lo que piensan y sienten las demás personas, es escuchar de manera atenta, comprendiendo de manera total la información que se está recibiendo; se llama también comunicación activa y se desarrolla cuando el receptor actúa de forma coherente con la información brindada en el diálogo, con ello se demuestra que se ha escuchado con atención al emisor y que el mensaje se comprendió.

La escucha activa es una forma de comunicación en las que se transmiten ideas de manera clara y sin interrumpir al receptor. Se realiza de una manera libre pensando siempre en los sentimientos de la persona y comprender completamente la información recibida. También se presenta la escucha como una comunicación activa donde el receptor actúa de manera coherente con la información que se proporciona.

De manera que, para que exista una comunicación certera la información se moldean como ideas que se transmiten sin interrupciones, mostrando la debida atención a los pensamientos y sentimientos del interlocutor. "El desarrollo organizacional es un proceso que se encarga de analizar y cambiar la cultura, los servicios, los recursos y el desempeño de una organización" (Mendoza, 2023, p. 1).

En este contexto su objetivo es conseguir un alto nivel de valor para la organización, mediante mejoras sostenibles, que permitan un constante conocimiento de habilidades y capacidades, involucrando cambios para garantizar su efectividad y permanencia en el tiempo.

La gestión organizacional tiene la capacidad de intervenir en la eficiencia operativa, es decir reduce la menor cantidad de recursos sin sacrificar la calidad. También fortalecen la cultura laboral y fomenta la innovación adaptándose a un mundo interconectado.

La escucha activa consiste en atender a la totalidad del mensaje que se recibe, es decir, prestar atención no sólo a lo que dice (el contenido) sino también al "como se dice", fijándose en los elementos no verbales y paraverbales, mirarle, dedicarle tiempo, hacerle ver que tenemos en cuenta sus opiniones. Escuchar amplía un proceso activo donde actúan nuestros sentidos, así como nuestra parte intelectual y afectiva. Escuchar es un arte más complejo que hablar, susurra el que habla poco y escucha mucho, porque susurra con

la mirada, con la sonrisa, con la dedicación, con las manos y la postura del cuerpo. Escuchar requiere esfuerzo y concentración, algo que no es necesario para oír, un hecho meramente fisiológico. Es evidente que de esta manera se incrementa en gran medida la capacidad para empatizar. En nuestra opinión la escucha activa constituye uno de los mejores recursos que podemos utilizar para mejorar nuestras habilidades de comunicación, contribuyendo a mejorar la calidad de estas y a que resultemos un interlocutor agradable para los demás (Subiela, 2014).

En definitiva, la escucha activa requiere de esfuerzo físico como mental para lograr captar el mensaje que quiere transmitir. Es primordial prestar la debida atención a los gestos y tono de voz del hablante para comprender e interpretar correctamente lo que está diciendo o el mensaje que está compartiendo.

La evolución de la gestión organizacional en la actualidad ha influenciado en el desarrollo social y la toma de decisiones empresariales, planificando, organizando y tomando control sobre los grupos de interés dentro del ambiente profesional.

## **1.2. Formulación del Problema de Investigación.**

En el contexto de la gestión organizacional, la escucha activa es base fundamental para que exista una excelente comunicación dentro de una organización, es un campo donde requiere de conocimiento, proporcionando nuevas perspectivas y enfoques que pueden ser útiles para La Comuna El Tambo.

En el cantón Santa Elena, los desafíos son día a día tanto para el ámbito social y económico, que requiere de instituciones como Comunas, que refuercen una alta eficiencia en su cultura organizacional, que proyecten el presente y futuro.

Debido a la comunicación ineficaz y cultura organizacional deficiente por falta de profundización y descuido de la escucha, los objetivos de la comuna El Tambo pueden ser afectados negativamente. La Comuna El Tambo, no se encuentra repotenciado lo suficiente para mostrar el ejercicio de la escucha, tanto para la parte interna y externa de la entidad, absteniéndose a una resistencia al cambio.

De eso se desprende, una escasez de comunicación efectiva, donde no hay una comprensión mutua con los que laboran en la institución. Al divisar los efectos de la escucha activa deficiente, es crucial investigar cómo actúa la dinámica de la escucha activa dentro de la gestión organizacional de la Comuna El Tambo, en esta localidad

identificaremos cuales son las dificultades que existen para que no se genere de forma efectiva la comunicación.

En efecto, comprender esta problemática permitirá desarrollar habilidades que favorezcan a la parte interna y externa de la organización, potenciando el impacto positivo en la comunidad beneficiada, para cumplir con su misión de manera efectiva asegurando las políticas y las acciones de la institución.

¿Cómo se relacionan la gestión organizacional y las prácticas de escucha activa en la gobernanza comunitaria de la Comuna El Tambo, en el cantón Santa Elena?

### ***1.2.1. Preguntas de Investigación***

- ¿Cómo diagnosticar el nivel de la gestión organizacional y escucha activa de los dirigentes de la Comuna El Tambo para la resolución de problemas comunicativos?

¿Cuál es la finalidad de establecer indicadores de escucha activa en la comuna El Tambo para mejorar la eficiencia y eficacia comunicativa entre los comuneros?

- ¿Cómo analizar la incorporación practica de la escucha activa en la gestión organizacional de la comuna El Tambo para fortalecer la comunicación asertiva entre los comuneros?

## **1.3. Objetivos.**

### ***1.3.1. Objetivo General.***

- Identificar la gestión organizacional y la escucha activa de la Comuna El Tambo, en el cantón Santa Elena para entender los mecanismos y toma de decisiones de los comuneros.

### ***1.3.2. Objetivos Específicos.***

- Diagnosticar el nivel de la gestión organizacional y escucha activa de los dirigentes de la Comuna El Tambo para la resolución de problemas comunicativos.
- Establecer indicadores de la escucha activa de la Comuna El Tambo para mejorar la eficiencia y eficacia en los comuneros.
- Analizar la incorporación práctica de la escucha activa en la gestión organizacional de la Comuna El Tambo para fortalecer la comunicación asertiva entre los comuneros

#### **1.4. Justificación de la Investigación.**

Las empresas se mueven en un mundo dinámico, global y altamente competitivo, que, tal y como lo menciona Claro (2018), ya no basta solo con comercializar productos, los que son rápidamente copiados por la competencia, sino que deben desarrollar ciertos intangibles que son altamente valorados por los públicos con los que interactúan, de modo de puedan perdurar en el tiempo. La presencia de intangibles que son fundamentales para el éxito de las organizaciones, como el manejo de la reputación, la confianza, la imagen, la identidad, la responsabilidad social han sido estudiados en las últimas dos décadas por la disciplina de la comunicación organizacional (p.3).

La escucha activa es un componente esencial para que exista una gestión organizacional dentro o fuera de las organizaciones o empresas.

La escucha activa es un componente esencial para que exista una gestión organizacional dentro o fuera de las organizaciones o empresas. “Un pilar entre las instituciones lo constituyen precisamente las administraciones públicas como componentes del gobierno y como medios que materializan la acción gubernamental en políticas y programas que atienden las demandas y necesidades de la población”. (Gómez y Arango, 2012, pág. 2).

Esta investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la escucha activa y la gestión organizacional por parte de los comuneros. Ha sido posible, primero, porque se centra en lo que hace un equipo de gobierno involucrado en un programa de gobernanza colaborativa (es decir, que persigue la construcción de escenarios compartidos por gestores públicos y ciudadanos) y, por lo tanto, porque se logra a la situación real en la que los líderes públicos llevan a cabo su desempeño; y, segundo, porque para implementar mejor el programa, el gobierno tomó la decisión de llevar a cabo un proceso de aprendizaje sobre la escucha a la sociedad cuyo enfoque implicaba explícito lo aprendido. Experiencia real de construcción de escenarios compartidos y explicitación de lo aprendido se presentaban como características propicias para explorar el carácter relacional e intangible del capital social Barandiaran et al (2021).

Por el cual, encontrar un mejoramiento a este problema, que traería consigo ideas que proyecten el presente y futuro en temas comunicativos para quienes tengan la tutela y quieran ser parte de la organización, se vea lo fructífero para el bien común de ambos.

## **1.5. Idea a Defender**

La gestión organizacional mejora la efectividad de las prácticas de escucha activa en la gobernanza comunitaria. Indagaremos las distribuciones organizativas en la Comuna El Tambo, mismos que serán verificados si facilitan o dificultan la comunicación entre los líderes comunitarios y los habitantes.

Las prácticas de escucha activan dentro de la Comuna El Tambo, mejorarán los procesos de gobernanza comunitaria, fortaleciendo así, la participación ciudadana, la toma de decisiones colectivas y la cohesión social.

Además, consideraremos la implementación de talleres para los líderes comunitarios, donde se les enseñe a recoger y responder a las inquietudes de la población. Esto no solo fortalecería la gobernanza, sino que también fomentaría un sentido de pertenencia y participación entre los habitantes.

## **1.6. Variables**

### ***1.6.1. Gestión Organizacional***

Así como lo sostienen Velázquez & Carlson (2021), "La gestión organizacional promueve el compromiso responsable basado en prácticas éticas, procedimientos, clima laboral, manejo de recursos humanos, entre otros. También se enfoca en los aspectos de una organización, los gerentes y líderes organizacionales son responsables de garantizar que todos los aspectos de la organización trabajen juntos de manera efectiva" (p.185)

### ***1.6.2. Escucha Activa***

Por otro lado, Lopez & Rodriguez (2021), definen que "la Importancia de la Escucha Activa tiene diversos beneficios entre los que se encuentran la mejora de relación, debido a que la escucha activa fortalece las relaciones interpersonales. Cuando las personas se sienten escuchadas y comprendidas, se establece una conexión emocional más profunda, lo que mejora la calidad de las relaciones" (p.4).

## **2. Marco Teórico Conceptual**

### **2.1. Conocimiento Actual.**

Actualmente, se reconoce la importancia de los modelos de gestión en las realidades locales. Las organizaciones comunitarias, como la de la Comuna El Tambo; requieren estructuras participativas basadas en valores como la equidad y la sostenibilidad. Se prioriza el liderazgo horizontal y la planificación colectiva, favoreciendo una gobernanza inclusiva.

El análisis de las organizaciones se ha reflejado en diversas teorías que permiten comprender distintos aspectos de su funcionamiento, con el objetivo de mejorar su desempeño.

Esta insuficiencia esta inclinada en optimizar los beneficios económicos por encima del valor del recurso humano, como consecuencia, un ambiente cada vez más globalizado y competitivo. "Generar poder para implementar los cambios e interactuar apropiadamente con el mundo que lo rodea, además contribuye a que las personas aprendan evaluar sus propias presuposiciones conductas y estilo de vida personal y colectiva" (Angulo, 2001, p. 6).

La implementación de la comunicación ha transformado las dinámicas organizacionales, aunque también plantea desafíos en el desarrollo humano. En ese sentido, la comunicación interna y externa en las instituciones, según Tingo y Cejas (2023), destacan que las comunidades rurales requieren estrategias de planificación que respeten su identidad cultural para que se fortalezca su organización social y promuevan la participación genuina en la toma de decisiones.

La escucha activa, entendida como la atención plena al interlocutor, cobra especial relevancia en contextos comunitarios donde es clave promover la colaboración y el sentido de pertenencia.

Actualmente la sociedad ha adoptado con normalidad la incorporación de nuevas tecnologías en sus formas de comunicación. Aunque esta tendencia ofrece múltiples beneficios, también podría implicar la pérdida de elementos valiosos, especialmente en lo relacionado con el crecimiento personal y el desarrollo humano del individuo.

Sin embargo, la escucha activa facilita y fortalece la comunicación, en la gobernanza comunitaria, para promover la confianza, creatividad y colaboración. En lugares como comunas, donde la participación ciudadana es clave, se necesita implementar la mejora de la gestión organizacional, asegurando que todas las voces sean escuchadas en los procesos colectivos.

Esto implica que la gestión deber ser más humana y sensible al desarrollo emocional de los miembros. En este contexto, la escucha activa conecta la teoría organizacional con la práctica comunitaria.

## **2.2. Fundamentación Teórica**

El presente estudio se sustenta en dos enfoques principales:

Teoría de Comunicación, avalada por J Ong (1982), manifiesta que cuando el estudio, en la acepción rigurosa de un extenso análisis consecutivo, se hace posible con la incorporación de la escritura, a menudo una de las primeras cosas que examinan los que saben leer es la lengua misma y sus usos. El habla es inseparable de nuestra conciencia; ha fascinado a los seres humanos y provocada reflexión seria acerca de si misma desde las fases más remotas de la conciencia, mucho antes de que la escritura llegara a existir. Según el autor destaca las diferencias orales y escritas. En comunidades como El Tambo, la comunicación oral sigue siendo esencial para la organización, destacando la importancia del dialogo directo y participativo.

Por otra parte, la Teoría de Acción Comunicativa de Habermas (1981). “Nos dice que la racionalidad de las opiniones y de las acciones es un tema que tradicionalmente se ha venido tratando en filosofía. Puede incluso decirse que el pensamiento filosófico nace de la razón encarnada en el conocimiento, en el habla y en las acciones”. Es decir, sostiene que la comunicación debe orientarse al entendimiento mutuo. En la comuna, las asambleas reflejan este tipo de acción comunicativa, donde la escucha activa es clave para un dialogo democrático y horizontal. Además, la escucha activa es indispensable para que la acción comunicativa funcione, cuando los líderes comunitarios la practican y se cumple una de las condiciones necesarias para el dialogo libre que Habermas defiende.

## **2.3. Fundamentación Conceptual**

### ***2.3.1 Cultura Organizacional***

En los últimos años Stephen (2009) sostuvo que "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una

organización y que distingue a una organización de otra. Por lo cual, la cultura organizacional debe ser lo suficientemente fuerte e influyente para integrar y resaltar sobre las anteriores, de tal forma que todo el personal se alinee y se apropie de la cultura organizacional haciéndola suya".

El autor considera como un sistema de valores compartidos que diferencia a una organización. Influye en la integración del personal y fortalece la identidad institucional.

Según Judge (2009), "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras".

La cultura organizacional consiste en un conjunto de significados compartidos por los miembros de una organización, lo que la diferencia de otras organizaciones.

La cultura organizacional constituye: Un sistema de valores, nacido, desarrollado y consolidado en un entorno determinado, que se expresa y transmite a través de una red de símbolos (ritos, mitos, pautas de conducta, artefactos etc.) históricamente determinado y determinante, y que al ser más o menos compartido por los subgrupos de la organización presta por una lado la necesaria integración y por otro da lugar a las diferentes subculturas, entre las que con frecuencia se origina el conflicto más o menos manifiesto por el acceso al control tanto ideológico como de los medios con que cuenta la organización para la consecución de sus fines (Fernández, 2002, p.95)

Es un sistema de valores adaptado, avanzado, donde comunicarse a través de una red de símbolos, como rituales, mitos, normas de comportamiento son históricamente concluyentes. Esta cultura se divide en subgrupos dentro de una organización, donde la cohesión es necesaria y da lugar a subculturas diversas, originando conflictos por el control ideológico.

### ***2.3.2 Comunicación Corporativa***

Tal y como lo establece Costa (2002), "la comunicación corporativa es transversal, atraviesa todos los procesos de la empresa y es el sistema nervioso central de la organización". Esto, plantea que la comunicación corporativa es omnipresente, afectando a todos los aspectos de la empresa y constituyendo el núcleo central de su funcionamiento.

Desde esa perspectiva, la “Comunicación corporativa permite cumplir el plan estratégico de la compañía, contiene y acompaña en los tiempos de crisis, posiciona la propuesta de valor de la empresa hacia los colaboradores, mejora el clima laboral, aumenta la productividad y eficiencia y fomenta la innovación” (Vixonic, 2020).

Aquello, destaca que la comunicación corporativa es fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, gestionar crisis, fortalecer la propuesta de valor hacia los empleados, mejorar el ambiente laboral, aumentar la productividad y eficiencia, y promover la innovación.

En esa línea, Capriotti (1999) se refiere a esta labor en la que la organización muestra cómo es y cuáles son sus características, como el «hacer saber». Además, es el sistema nervioso de la organización, atraviesa todos los procesos y refuerza la identidad corporativa, el clima laboral y la productividad.

### ***2.3.3 Gestión del Conocimiento***

Por otro lado, Stankosky (2010) define la gestión del conocimiento como “el uso de los activos de conocimiento más relevantes que permite mejorar el desempeño, enfocado en la eficiencia, la eficacia y la innovación”. La gestión del conocimiento como utilización de los recursos de conocimiento más importantes para mejorar el rendimiento, centrándose en la eficiencia, la efectividad y la innovación.

En consecuencia, Edmonson (2010) manifiesta que “La gestión del conocimiento es estratégicamente importante y esencial para el éxito de la organización”. Es decir, la gestión del conocimiento es de vital importancia estratégica y esencial para el éxito organizacional.

Bajo esa perspectiva, Ramírez (2016) expone los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados. Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que se conectan entre ellos.

El uso estratégico de recursos de conocimiento para mejorar la eficiencia, innovación y desempeño organizacional.

### ***2.3.4 Comportamiento Organizacional***

En lo que respecta al comportamiento organizacional, comúnmente conocido como CO, se define al campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño” (Stephen et al 2009).

El comportamiento organizacional, o CO, es el ámbito de investigación que examina cómo los individuos, grupos y la estructura organizativa influyen en el comportamiento de una organización, con el objetivo de mejorar su rendimiento.

Además, el comportamiento organizacional usa el estudio sistemático para mejorar las predicciones del comportamiento laboral en toda institución. El comportamiento organizacional emplea el estudio sistemático para mejorar la capacidad de prever el comportamiento laboral en cualquier institución (Davis, 1999).

Por ello, Chiavetano (2022) indica que la cultura organizacional tiene seis características principales que se enfocan dentro de la escucha activa:

- Regularidad de los comportamientos observados.
- Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- Valores dominantes.
- Filosofía.
- Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización
- Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc.

La escucha activa es un componente esencial para fortalecer cada una de estas características de la cultura organizacional, estas pautas están sujetas a promover un entorno de trabajo más cohesivo, respetuoso y productivo.

### ***2.3.5 Estrategias Organizacionales***

De igual manera, Mintzberg (1997) asegura que “las estrategias organizacionales son una mezcla interesante entre los planes del futuro y los mismos patrones de comportamiento identificados que hacen parte del pasado”.

De acuerdo con el autor, las estrategias organizacionales representan una combinación fascinante entre las proyecciones hacia el futuro y los comportamientos previamente identificados que forman parte del pasado.

En cambio, Suarez (2019) concuerda que “la estrategia organizacional es un proceso que estructura el direccionamiento de una empresa permitiendo integrar todas las áreas funcionales de la organización, planteando cómo será el propósito de la compañía con una vista hacia el futuro, estableciendo el plan estratégico que requiere la empresa para identificar de manera anticipada las dificultades que se pueden llegar a presentar durante el tiempo, esto permite mitigar los riesgos que puedan afectar los objetivos y metas trazadas por una empresa”.

Es un proceso que guía la dirección de una empresa al integrar todas las áreas funcionales, definiendo el propósito futuro de la compañía.

Por ello, Narvaez (2024) define que dentro de la gestión organizacional se enfocan estrategias que miden el futuro de la institución en las siguientes características:

- A largo plazo. Son de naturaleza a largo plazo y sitúan a la organización en su entorno externo.
- Realistas. Una estrategia organizacional debe ser realista y alcanzable en el contexto de sus posibilidades.
- Medible. Todas las estrategias organizacionales deben ser medibles. Decir que se quiere mejorar (un objetivo cualitativo) está bien, pero hay que idear alguna forma de medir cómo se está mejorando.
- Específicos. Cuando establezcas tu estrategia organizacional, hazla lo más específica posible. Se trata de un objetivo específico y medible en el que se puede trabajar.
- Limitada. Tu estrategia organizacional no debe ser indefinida. Necesita una fecha límite. Este plazo dictará lo que se hace y la rapidez con la que se hace.
- Exhaustiva. La estrategia organizacional debe abarcar una amplia gama de actividades organizacionales de acuerdo con todos los recursos disponibles.
- Coherencia. Dado que la estructura organizacional debe estar documentada en un plan estratégico que constituye los documentos principales de una organización, todas las decisiones de gestión deben ser coherentes con sus objetivos.

Son procesos estructurados que integran todas las áreas funcionales de una organización, enfocados a alcanzar objetivos futuros de forma medible y coherente.

### **2.3.6. Técnicas de la Escucha Activa**

Las técnicas de la escucha activa lo siguiente: “Son palabras y gestos del interlocutor y su objetivo principal es lograr una comprensión integral y empática del mensaje transmitido” (Viera , 2023).

Estas técnicas logran que haya una comprensión completa y empática del mensaje, donde captar la información va más de entender profundamente tanto el contenido como las emociones y sentimientos asociados con él.

Conjunto de habilidades comunicativas orientadas a captar y comprender íntegramente el mensaje del interlocutor, incluyendo señales verbales y no verbales.

### **2.3.7. Habilidades Sociales**

En cuanto a las Habilidades Sociales, éstas, comprenden un conjunto de capacidades y destrezas que implican una conjunción del entorno socio-afectivo de una persona; capacidades que son de suma importancia para enfrentar los requerimientos del día en una forma competente, contribuyendo al desarrollo del ser humano, abarcando cinco componentes: autoestima, asertividad, toma de decisiones, empatía y manejo de emociones” (Lacunza, 2011).

En efecto nos indica que el entorno social y las relaciones emocionales desempeñan un papel crucial en la formación y el ejercicio de estas habilidades sobre todo abarcando componentes como autoestima, asertividad, toma de decisiones, empatía y manejo de emociones.

Por ello, Rubiales (2018) argumenta que “las habilidades sociales se relacionan con las competencias sociales, aun siendo constructos independientes, y se refieren a conductas necesarias para un desempeño social óptimo”.

Aunque las habilidades y las competencias sociales están relacionadas, son constructos independientes. Esto sugiere que, aunque ambas se refieren a la capacidad de interactuar efectivamente con otros, para enfocarse en diferentes aspectos o niveles de la interacción social.

Desde esa línea, Santos y Lorenzo (1999) sostienen que la escucha activa según su dimensión sobre habilidades sociales presenta sus características:

- Las habilidades sociales son conductas aprendidas, socialmente aceptadas y que, a su vez, posibilitan la interacción con los demás.
- Son conductas instrumentales necesarias para alcanzar una meta.
- En ellas se unen aspectos observables y aspectos de naturaleza cognitiva y afectiva no directa: mentes observables.
- La evaluación, interpretación y entrenamiento de las habilidades sociales debe estar en consonancia con el contexto social. (p.3)

Capacidades necesarias para una interacción social efectiva, como la empatía, la toma de decisiones y la comunicación asertiva.

### ***2.3.8. Innovación Social***

La innovación social es un fenómeno complejo y multidimensional que ha pasado en poco tiempo de ser emergente y marginal a ocupar una posición relevante en el discurso político-social” (Abreu, 2011).

Lo descrito anteriormente, supone que la innovación social es un fenómeno complejo y multidimensional que, en poco tiempo, ha pasado de ser algo emergente y marginal a ocupar un lugar destacado en el discurso político-social.

En cambio, Crises (2013) define la innovación social como: “Una intervención de los protagonistas sociales, en respuesta a una aspiración, con el objetivo de satisfacer una necesidad, de aportar una solución o de aprovechar una oportunidad para modificar las relaciones sociales, transformar un marco de acción o proponer nuevas orientaciones culturales”.

En esa línea, Subirats (2018) asegura que dentro del contexto de la Escucha Activa que estas poseen existen varias características: “En las ciudades y barrios, ya que son los espacios donde la mayoría de la sociedad vive y donde se reflejan de forma más evidente los problemas urbanos (pobreza, desempleo, dificultad de acceso a la vivienda, gentrificación, contaminación, entre otros). Estas características los convierten en los lugares idóneos para desarrollar procesos de transformación social”.

Conocida como un proceso de cambio impulsado por actores sociales para resolver necesidades mediante soluciones creativas y participativas.

### ***2.3.9. Desarrollo Comunitario***

“El desarrollo comunitario es la metodología de trabajo cuyo objetivo consiste en dinamizar la iniciativa de las comunidades en problemas de desarrollo que sepan encontrar por sí mismas una salida”. Impulsar la iniciativa de las comunidades para que puedan encontrar por sí mismas soluciones a sus problemas de desarrollo (De La Cruz, 2020).

Siendo así, el Desarrollo Comunitario puede abordarse como una acción coordinada y sistemática que, en respuesta a las necesidades o a la demanda social, trata de organizar el progreso global de una comunidad territorial bien delimitada o de una población-objetivo, con la participación de los interesados (Zàrate, 2007).

Esto, concibe al Desarrollo Comunitario como una acción sistemática y coordinada que, en respuesta a las necesidades o demandas sociales, busca organizar el progreso integral de una comunidad territorial específica o de una población objetivo, con la participación de sus miembros.

Además, Matarrita (2020), en un estudio que explora las nociones conceptuales que definen el DC y lo distinguen del desarrollo local, definen las características de cuatro elementos que deben estar presentes en cualquier iniciativa de DC: la participación comunitaria, la colaboración, el desarrollo de capacidades y el empoderamiento.

La metodología que impulsa la acción organizada de comunidades para lograr su progreso a través de la participación y el empoderamiento.

### ***2.3.10. Comunicación Intergeneracional***

La comunicación intergeneracional podría entenderse como un proceso de interacción comunicativa entre diferentes grupos de edad o entre generaciones, un proceso de comunicación en que mediante actitudes, creencias y estereotipos en la percepción de los grupos de edad (Nassbaum, 2001).

Este autor plantea que es un proceso dinámico de interacción entre personas de diferentes grupos, donde no solo se intercambia información, sino que también se expresan y refuerzan actitudes, creencias y estereotipos asociados a la edad, además se convierte en un espacio donde se negocian identidades y se manifiestan tanto tensiones como afinidades.

La comunicación intergeneracional puede tomar formas diversas. Idealmente jóvenes, adultos y adultos mayores podríamos comunicarnos efectivamente, expresar nuestras ideas, intenciones, sentimientos y alcanzar nuestros objetivos relacionales de manera satisfactoria. Lamentablemente, la experiencia cotidiana y la investigación reciente muestran que la comunicación intergeneracional es particularmente susceptible a los malentendidos y el conflicto, sobre todo cuando la distancia cronológica entre los participantes de la interacción implica supuestos, habilidades, necesidades y experiencias muy distintas (Williams y Nussbaum, 2001)

Proceso de intercambio comunicativo entre generaciones, fundamental para promover la comprensión mutua, la cohesión social y la transparencia de saberes.

#### **2.4. Marco Legal**

En la Constitución de la República del Ecuador (2021), específicamente en el art.100, se indica que “en todos los niveles de gobierno se conformarán instancias de participación integradas por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad del ámbito territorial de cada nivel de gobierno, que funcionarán regidos por principios democráticos. La participación en estas instancias se ejerce para:

1. Elaborar planes y políticas nacionales, locales y sectoriales entre los gobiernos y la ciudadanía
2. Mejorar la calidad de la inversión pública y definir agendas de desarrollo
3. Elaborar presupuestos participativos de los gobiernos
4. Fortalecer la democracia con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y rendición social
5. Promover la formación ciudadana e impulsar procesos de comunicación

Para el ejercicio de esta participación se organizarán audiencias públicas, veedurías, asambleas, cabildos populares, consejos consultivos, observatorios y las demás instancias que promueva la ciudadanía.”

Este artículo nos servirá como base legal para justificar la importancia de la participación ciudadana y la necesidad de mecanismos de comunicación afectiva, como la escucha activa, dentro de procesos de gobernanza comunitaria.

En el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Politicos (1996), art.25 se establece que “todos los ciudadanos gozarán, sin ninguna de las distinciones mencionadas en el artículo 2, y sin restricciones indebidas, de los siguientes derechos y oportunidades:

- a) Participar en la dirección de los asuntos públicos, directamente o por medio de representantes libremente elegidos;
- b) Votar y ser elegidos en elecciones periódicas, auténticas, realizadas por sufragio universal e igual y por voto secreto que garantice la libre expresión de la voluntad de los electores;
- c) Tener acceso, en condiciones generales de igualdad, a las funciones públicas de su país.”

Este articulo nos asegura el derecho de toda persona a participar en los asuntos públicos, incluyendo el ejercicio de la organización comunitaria como base de la gobernanza local.

En el Código Organico de Organizacion Territorial (2010), se delimita que los territorios ancestrales de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianos y montubios que se encuentran en áreas naturales protegidas, continuaran ocupados y administrados por estas de forma comunitaria, con políticas, planes y programas de conservación y protección del ambiente de acuerdo con sus conocimientos y practicas ancestrales en concordancia con las políticas y planes de conservación del Sistema Nacional de Áreas protegidas del Estado. El Estado adoptara los mecanismos necesarios para agitar el reconocimiento y legalización de los territorios ancestrales.

Este código regula la organización de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) y la participación ciudadana en la gestión pública local, además el mismo es fundamental para justificar la estructura organizacional local y los espacios para la escucha activa y la toma de decisiones comunitarias.

En la Ley Organica de los Consejos Nacionales para la Igualdad (2014) art. 8 “Del proceso de selección y designación de las y los consejeros de la Sociedad Civil. Para la selección de los representantes de la sociedad civil, el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social convocara a concurso público de méritos.

Para participar se requiere ser sujeto destinatario de la política pública conforme a las temáticas de género, etnias, generacionales, interculturales, de discapacidades y movilidad humana, del consejo para el cual se aplica.

Los postulantes podrán contar con el respaldo de una o varias organizaciones sociales.

Se designarán como representantes de la sociedad civil ante los Consejos Nacionales para la Igualdad, a las o los postulantes mejor puntuados de acuerdo con el número de integrantes de cada consejos y acorde con los criterios establecidos en el respectivo reglamento, para lo que se aplicarán medidas de acción afirmativa, así como los principios de paridad y alternabilidad.”

Esta ley promueve la equidad en la participación social y política, incluyendo la voz de grupos históricamente excluidos.

Las Normas del Sistema Nacional de Participación Ciudadana (2016) regulan los procesos de participación ciudadana en el ámbito local y comunitario, incluyendo los mecanismos de consulta, rendición de cuentas y dialogo. Además, establecen protocolos para que las comunidades puedan ser escuchadas de forma afectiva, incorporando principios como la escucha activa, la deliberación y la corresponsabilidad ciudadana.

Finalmente, en el Reglamento de Juntas Parroquiales Rurales, art. 2 se menciona “Autonomía Administrativa. – Las juntas parroquiales rurales, gozan de autonomía administrativa; en tal sentido tienen capacidad para contratar, realizar adquisiciones, administrar bienes, establecer su estructura y nombrar el personal necesario para el desarrollo de su actividad (Bejerano, 2001).

El personal de las juntas parroquiales estará sujeto según fuere el caso a las disposiciones del Código del Trabajo, la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, sus reglamentos y más resoluciones sobre la materia.

Las juntas parroquiales rurales podrán administrar los bienes públicos de su circunscripción territorial que son de propiedad o uso de municipios, consejos provinciales y otras entidades, previo un convenio específico con estas.”

Este reglamento establece la gestión organizativa de las juntas parroquiales, que muchas veces trabajan en coordinación con comunas como El Tambo, ya que promueve la organización comunitaria y la generación de espacios para la participación ciudadana efectiva, especialmente en planificación y rendición de cuentas.

### **3. Marco Metodológico**

#### **3.1. Enfoque de la Investigación**

La presente investigación adopta un enfoque mixto, que combina elementos cualitativos y cuantitativos con el objetivo de ofrecer una visión más completa y profunda dentro de la Comuna El Tambo.

Para Creswell y Plano (2006), los métodos mixtos son una estrategia de investigación o metodología con la cual el investigador o la investigación recolecta, analiza y mezcla (integra o conecta) datos cuantitativos y cualitativos en un único estudio o un programa multifase de indagación.

Esta indagación, se basó en un enfoque mixto, que nos permitió captar tantos datos estadísticos como significados individuales relacionados con la gestión organizacional y las prácticas de la escucha activa en la comuna El Tambo. En el área cuantitativa contribuyó una medición estructurada sobre la percepción general de los comuneros, mientras que la cualitativa permitió adentrarse en las experiencias y opiniones de los líderes comunitarios manifestando una comprensión integral del fenómeno.

#### **3.2. Tipo de Investigación.**

El presente proyecto tiene dos tipos de investigación descriptiva y exploratoria, ya que busca comprender y detallar las prácticas de escucha activa dentro de los procesos de gestión organizacional en la comuna El Tambo, cantón Santa Elena. En primer lugar, se considera la investigación descriptiva que se enfoca en detallar y caracterizar las prácticas comunicacionales, dentro de las organizaciones comunitarias.

Según Haro et al (2024), la investigación que busca describir características de fenómenos o poblaciones, estableciendo asociaciones entre variables sin determinar casualidad.

Este tipo de investigación se enfoca en describir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno en cuestión, a través de la recolección y análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos, se busca ofrecer un panorama más claro de cómo se lleva a cabo la gestión organizacional y el papel que juega la comunicación en su eficacia.

También encontramos el tipo de investigación exploratoria porque abordamos un tema poco estudiado en el contexto local, permitiendo identificar aspectos clave, problemáticas y dinámicas organizacionales relacionadas con la comunicación y la participación.

Este tipo de investigación es útil cuando se requiere un primer acercamiento a un fenómeno, con el fin de formular futuras hipótesis o líneas de investigación más profundas.

### **3.3. Alcance de la Investigación.**

El alcance de la presente investigación se centra en analizar y caracterizar como se manifiestan las prácticas de la escucha activa dentro de los procesos de gestión organizacional y su influencia en la gobernanza comunitaria en la Comuna El Tambo, cantón Santa Elena. Este estudio proporciona una visión más detallada y contextualizada de la realidad en la gobernanza comunitaria referente a su gestión organizacional, sin procurar establecer relaciones causales, sino describir de una manera estructurada las prácticas observadas.

Según Sampieri (2021), “existen cuatro alcances de investigación: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo”. Estas investigaciones pueden diferir en su propósito y nivel de profundidad, permitiendo abarcar la exploración de un tema hasta la explicación más detallada de las relaciones entre las variables. Estos cuatro alcances (exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo) proporcionan un marco para estructurar y guiar el proceso de investigación según los objetivos específicos del estudio.

### **3.4. Diseño de Investigación**

El proyecto de investigación se trata de un diseño no experimental, ya que no se manipulan las variables estudiadas, en vez de eso se observan y analizan tal como ocurren en el contexto natural de la comuna El Tambo, sin intervención directa del investigador sobre los hechos o comportamientos de los participantes.

Por su parte, Sabino (2006) define el diseño no experimental, “Como el experimento que se realiza después de los hechos, es decir, no se trata de un verdadero experimento pues el investigador no controla ni regula las condiciones de prueba, simplemente toma situaciones reales que se hayan producido espontáneamente, trabajando sobre ellas como si efectivamente se hubieran dado bajo el control del investigador”.

En un diseño no experimental, el investigador se enfrenta a una realidad en la que no tiene control sobre las variables o las condiciones del estudio. En lugar de manipular o intervenir en el entorno de estudio, el investigador observa y analiza eventos que han ocurrido naturalmente.

### **3.5.Operacionalización de las Variables**

*Tabla 1. Gestión organizacional y prácticas de la escucha activa en la gobernanza comunitaria de la Comuna El Tambo, cantón Santa Elena.*

**TEMA: GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y ESCUCHA ACTIVA DE LA COMUNA EL TAMBO EN EL CANTÓN SANTA ELENA**

**MATRIZ DE OPERALIZACIÓN**

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Técnica / Instrumento
Gestión Organizacional	Edgar Schein (2005), Define la gestión organizacional es un proceso dinámico que implica la creación, mantenimiento y, cuando sea necesario, la transformación de la cultura organizacional para asegurar que la organización pueda alcanzar sus objetivos y adaptarse a los cambios en su entorno.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación</li> <li>2. Coordinación</li> <li>3. Tona de decisiones</li> <li>4. Evaluación y control</li> <li>5. Liderazgo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cultura Organizacional</li> <li>2. Comportamiento organizacional</li> <li>3. Comunicación corporativa</li> <li>4. Gestión del Conocimiento</li> <li>5. Estrategias organizacionales</li> </ol>	<p>¿Cree usted que una buena gestión organizacional puede ayudar a fortalecer los valores y la cultura de trabajo en la comuna El Tambo?</p> <p>¿Considera que el comportamiento de los miembros de la comuna en la gestión organizacional mejora las actividades comunitarias?</p> <p>¿Piensa usted que una planificación adecuada mejoraría la comunicación entre los miembros?</p> <p>¿Está de acuerdo que una buena organización facilita los conocimientos y experiencias con los miembros de la comuna?</p>	Encuesta- Entrevista

				¿Cree usted que la organización de la comuna debería adaptarse a los cambios para mejorar las estrategias y lograr excelentes resultados?
Escucha Activa	Michael Rost (2002) definió la escucha como «un término genérico para definir una serie de comportamientos y actitudes que preparan al receptor a escuchar, a concentrarse en la persona que habla y a proporcionar respuestas (feedback)».	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención</li> <li>2. Comprensión</li> <li>3. Empatía</li> <li>4. Retroalimentación</li> <li>5. Apertura al Diálogo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Técnicas de la escucha activa</li> <li>2. Comunicación Intergeneracional</li> <li>3. Desarrollo Comunitario</li> <li>4. Innovación Social</li> <li>5. Habilidades Sociales</li> </ol>	<p>¿Cree usted que aplicar técnicas de escucha atenta y respetuosa puede mejorar la participación de los miembros en las actividades de la comuna El Tambo?</p> <p>¿Considera que escuchar las opiniones de personas jóvenes y mayores fortalecerían las relaciones entre generaciones en la comuna?</p> <p>¿Piensa que la práctica de escuchar activamente ayuda a que la comunidad se organice mejor y avance en su desarrollo?</p> <p>¿Está de acuerdo en que escuchar con atención a los demás puede inspirar ideas nuevas y mejorar los proyectos comunitarios?</p>

				¿Cree usted que la práctica de escuchar con respeto y atención mejora la forma en que las personas se relacionan dentro de la comuna?	
--	--	--	--	---	--

### **3.6. Población, Muestra y Período de Estudio**

#### **3.6.1. Población**

La población de esta investigación está conformada por los comuneros de la comuna El Tambo, de acuerdo con registros comunitarios actualizados, la comuna cuenta con 1000 comuneros, quienes participan de forma directa e indirecta en los procesos de gestión y gobernanza local.

Di Rienzo (2008), manifiestan que la población viene a ser “un conjunto de elementos acotados en un tiempo y en un espacio determinados, con alguna característica común observable o medible”.

Una población en el contexto de la investigación se refiere a un grupo específico de elementos que comparten una característica común, y que están delimitados tanto en términos de tiempo como de espacio.

#### **3.6.2. Periodo de Estudio**

El periodo de estudio comprendió desde el 05 de marzo, tiempo durante el cual se ha llevado a cabo la planificación metodológica, la aplicación de instrumentos, la recolección de datos en campo y análisis de la información, obteniendo así datos relevantes y actualizados sobre la gestión organizacional y las prácticas de la escucha activa en la comuna.

#### **3.6.3. Muestra**

Para el estudio, se seleccionó una muestra representativa de la población total mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple, con el objetivo de garantizar a todos los comuneros ser incluidos en el estudio.

Según Arias (2006) “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.”

Es un pequeño extracto o la parte relevante de la población que nos servirá para estudiar y obtener como resultados positivos o algún margen de error.

Utilizamos la formula estadística para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, donde se determinó una muestra de aproximadamente 278 personas. Esta muestra incluye tanto líderes comunitarios como ciudadanos activos en procesos organizacionales, lo que nos permitirá obtener una visión equilibrada y participativa del fenómeno investigado.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población (1.000 comuneros)

Z= Valor del nivel de confianza (para 95% Z=1,96)

p = Probabilidad de éxito (se suele usar 0.5 si no se conoce el dato)

q = 1- p (también 0.5)

e = Margen de error (recomendado: 0.05, es decir, 5%)

$$n = \frac{1000 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2 \cdot (1000 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{1000 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{0.0025 \cdot 999 + 3.8416 \cdot 0.25}$$

$$n = \frac{960.4}{2.4975 + 0.9604}$$

$$n = \frac{960.4}{3.4579} \approx ** 278 **$$

### **3.7. Técnicas e instrumentos de levantamiento de información.**

Para la elaboración de esta indagación, enfocada en el tema gestión organizacional y prácticas de la escucha activa dentro de la gobernanza comunitaria en la comuna El Tambo, cantón Santa Elena, se realizó un enfoque mixto, combinando metodologías cuantitativas y cualitativas. La misma que permitió recabar datos tanto medibles como interpretativos, enriqueciendo convincentemente el análisis del fenómeno estudiado.

### **3.7.1. Encuesta**

A través de encuestas, se obtuvo una visión estructurada sobre la percepción de los comuneros en relación con la gestión organizacional, la comunicación interna y el grado en que se aplica la escucha activa por parte de líderes y representantes comunitarios.

Instrumentos utilizados: Cuestionario

Se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas de opción múltiple y en la escala tipo Likert. Fue aplicado a una muestra representativa de 278 comuneros, entre el día 3 y 13 de junio de 2025, se emplearon de manera presencial por quienes investigan el proyecto acudiendo a asambleas comunitarias y hogares, bajo el consentimiento informado de cada participante. Con el fin de medir de forma objetiva variables como participación, liderazgo, toma de decisiones y percepción de la comunicación interna.

### **3.7.2. Entrevista Semiestructurada**

Esta técnica se empleó con el objetivo de profundizar en aspectos cualitativos, dirigiéndose especialmente a autoridades, líderes comunitarios y actores clave involucrados en la gobernanza local. De esta manera permitieron explorar opiniones, experiencias y valoraciones personales respecto a las dinámicas organizativas y las prácticas comunicacionales en la comuna.

Instrumentos utilizados: Cuestionario

En las entrevistas semiestructuradas se elaboró preguntas abiertas y flexibles, orientadas a conocer la visión de los líderes sobre la gestión organizacional, aplicadas entre el 28 de Mayo y 5 de junio de 2025. Mismas que fueron grabadas y transcritas con consentimiento y permitieron explorar con profundidad las prácticas organizacionales, la participación de los socios comuneros y la valoración de la escucha activa.

## 4. Análisis de Resultados

### 4.1. Análisis Cuantitativo: Encuestas

En este apartado tenemos el análisis de resultados que tiene como finalidad interpretar la información recolectada desde el enfoque cualitativo mediante la aplicación de encuestas, utilizando como instrumento un cuestionario con escala de Likert, dirigido a las personas oriundas de la Comuna El Tambo, Cantón Santa Elena. Este análisis se enmarca en el desarrollo de la tesis titulada: Gestión organizacional y prácticas de escucha activa en la gobernanza comunitaria de la Comuna El Tambo, Cantón Santa Elena.

*Tabla 2 ¿Cree usted que una buena gestión organizacional puede ayudar a fortalecer los valores y la cultura de trabajo en la comuna El Tambo?*

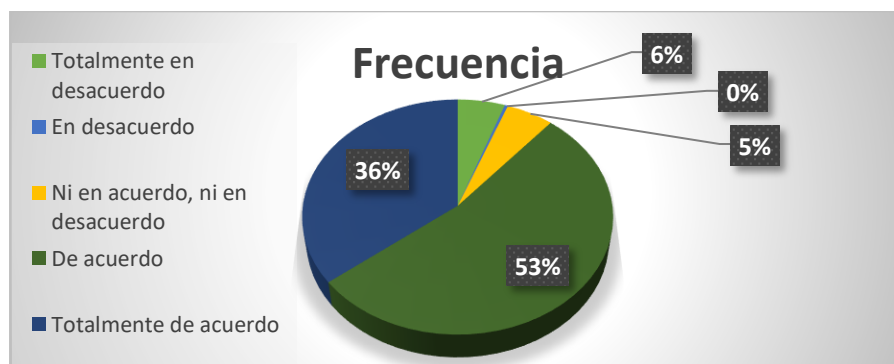
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	5,40%
En desacuerdo	1	0,40%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	15	5,40%
De acuerdo	148	53,20%
Totalmente de acuerdo	99	35,60%
Total	278	100%

*Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms*

*Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn*

*Fecha: 13/06/2025*

*Figura 1 ¿Cree usted que una buena gestión organizacional puede ayudar a fortalecer los valores y la cultura de trabajo en la comuna El Tambo?*



*Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms*

*Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn*

*Fecha: 13/06/2025*

## Análisis de Interpretación

Una buena gestión organizacional puede ayudar a fortalecer los valores y la cultura de trabajo en la Comuna el Tambo, dando como resultado “totalmente en desacuerdo” (5,40%) y “en desacuerdo” un (0,40%) mientras que en una posición neutral se mantiene un (5,40) manifestando en “de acuerdo” un (53,20%) y por último en “totalmente de acuerdo” un (35,60%). Estos resultados evidencian que existe una percepción mayoritariamente positiva respecto a la relación entre la gestión organizacional y el fortalecimiento de los valores y la cultura de trabajo en la Comuna El Tambo

Tabla 3 ¿Considera que el comportamiento de los miembros de la comuna en la gestión organizacional mejora las actividades comunitarias?

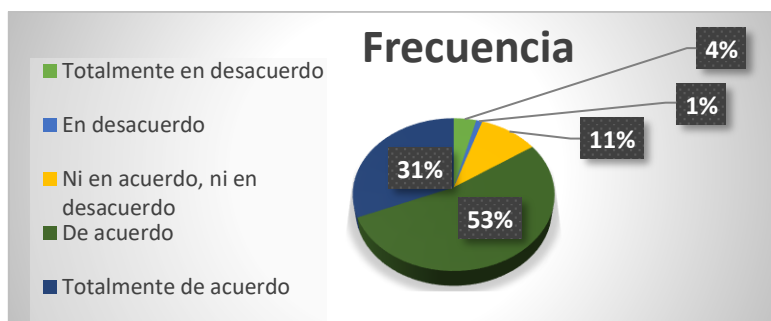
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	4,00%
En desacuerdo	3	1,10%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	29	10,40%
De acuerdo	148	53,20%
Totalmente de acuerdo	87	31,30%
Total	278	100%

Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms

Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn

Fecha: 13/06/2025

Figura 2 ¿Considera que el comportamiento de los miembros de la comuna en la gestión organizacional mejora las actividades comunitarias?



Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms

Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn

Fecha: 13/06/2025

## Análisis de interpretación

El comportamiento de los miembros de la comuna en la gestión organizacional mejora las actividades comunitarias, respondieron de la siguiente manera “totalmente en desacuerdo” (4%) y “en desacuerdo” (1,1%) de una manera neutral (10,4%) por último de manera positiva “de acuerdo” (53,2%) y “totalmente de acuerdo” (31,3%). Los datos reflejan una percepción positiva en la influencia del comportamiento organizacional de los miembros comunales en la mejora de las actividades comunitarias.

*Tabla 4 ¿Piensa usted que una planificación adecuada mejoraría a la comunicación entre los miembros?*

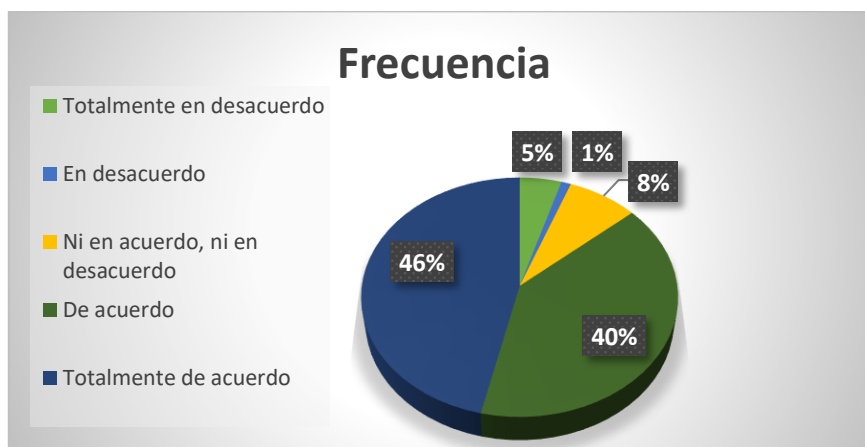
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	4,70%
En desacuerdo	3	1,10%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	22	7,90%
De acuerdo	111	39,90%
Totalmente de acuerdo	129	46,40%
Total	278	100%

*Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms*

*Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn*

*Fecha: 13/06/2025*

*Figura 3 ¿Piensa usted que una planificación adecuada mejoraría a la comunicación entre los miembros?*



*Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms*

*Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn*

*Fecha: 13/06/2025*

### **Análisis de Interpretación**

La planificación adecuada mejoraría la comunicación entre los miembros dando resultado un “totalmente en desacuerdo” (4,7%) y “en desacuerdo” (1,1%) de una manera neutral (7,9%) de forma positiva un “de acuerdo” (39,9%) y “totalmente de acuerdo” (46,4%). Como resultado se muestra una inclinación positiva hacia la importancia de una planificación como mecanismo para mejorar la comunicación interna de los miembros de la comuna.

*Tabla 5 ¿Está de acuerdo que una buena organización facilita los conocimientos y experiencias con los miembros de la comuna?*

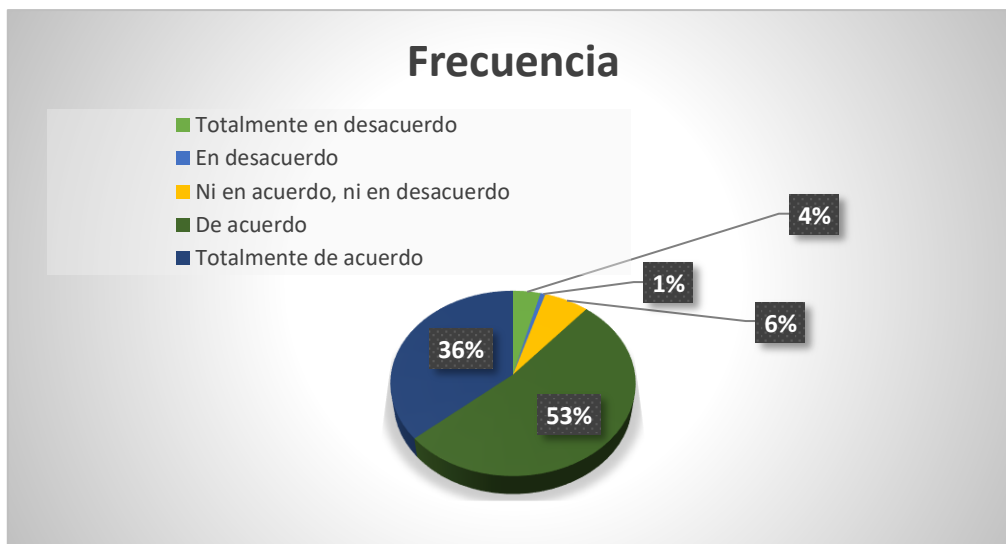
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	4,00%
En desacuerdo	2	0,70%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	18	6,50%
De acuerdo	146	52,50%
Totalmente de acuerdo	101	36,30%
Total	278	100%

*Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms*

*Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn*

*Fecha: 13/06/2025*

*Figura 4 ¿Está de acuerdo que una buena organización facilita los conocimientos y experiencias con los miembros de la comuna?*



*Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms*

*Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn*

*Fecha: 13/06/2025*

#### **Análisis de Interpretación**

Una buena organización facilita los conocimientos y experiencias con los miembros de la comuna dando así “totalmente en desacuerdo” (4%) y “en desacuerdo” (0,7%) de una forma neutral un (6,5%) y por último de una forma positiva “de acuerdo” (52,5%) y “totalmente de acuerdo” (36,3%). En conclusión, se muestra favorable hacia la idea de que una buena organización fomenta el intercambio de conocimientos y experiencias entre los miembros de la comuna.

*Tabla 6 ¿Cree usted que la organización de la comuna debería adaptarse a los cambios para mejorar las estrategias y lograr excelentes resultados?*

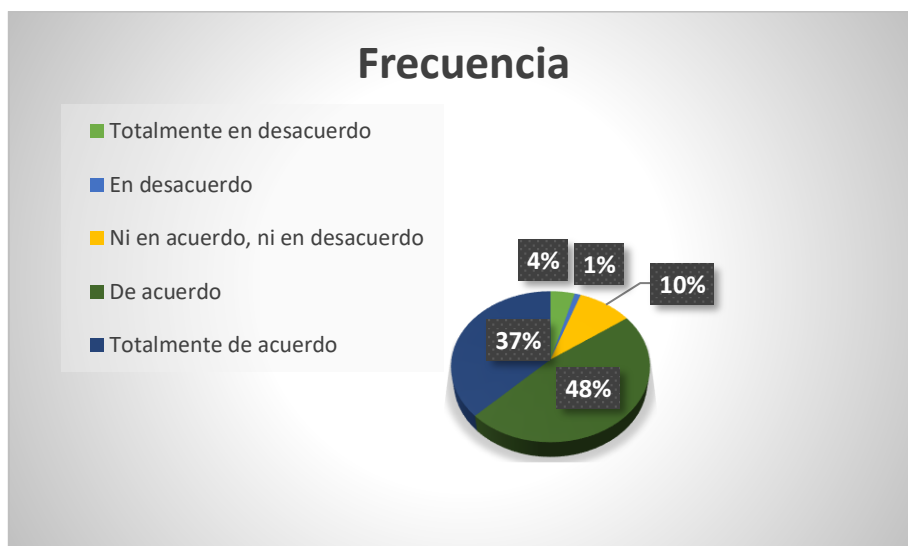
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	4,30%
En desacuerdo	3	1,10%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	27	9,70%
De acuerdo	132	47,50%
Totalmente de acuerdo	104	37,40%
Total	278	100%

Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms

Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn

Fecha: 13/06/2025

Figura 5 ¿Cree usted que la organización de la comuna debería adaptarse a los cambios para mejorar sus estrategias y lograr mejores resultados?



Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms

Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn

Fecha: 13/06/2025

### Análisis de Interpretación

La organización de la comuna debería adaptarse a los cambios para mejorar sus estrategias y lograr mejores resultados dando como resultado “totalmente en desacuerdo” (4,3%) y “en desacuerdo” (1,1%) de una manera neutral (9,7%) y de una forma positiva “de acuerdo” (47,5%) y “totalmente de acuerdo” (37,4%). Se refleja un consenso positivo sobre la necesidad de que la comuna El Tambo sea dinámica y flexible en su organización para adaptarse a los cambios.

Tabla 7. Variable Dependiente: Escucha Activa

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	4,00%

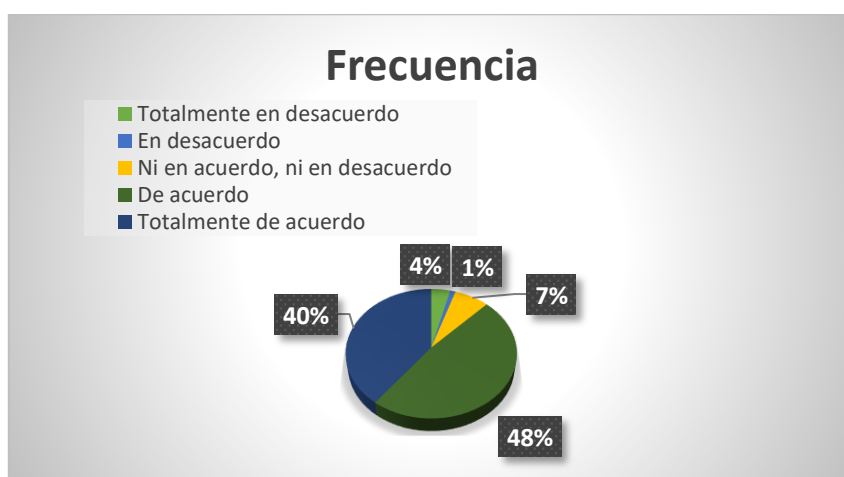
En desacuerdo	3	1,10%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	20	7,20%
De acuerdo	134	48,20%
Totalmente de acuerdo	110	39,60%
Total	278	100%

*Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms*

*Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn*

*Fecha: 13/06/2025*

*Figura 6 ¿Cree usted que aplicar técnicas de escucha atenta y respetuosa puede mejorar la participación de los miembros en las actividades de la comuna El Tambo?*



*Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms*

*Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn*

*Fecha: 13/06/2025*

### **Análisis de Interpretación**

Aplicar técnicas de escucha atenta y respetuosa puede mejorar la participación de los miembros en las actividades de la comuna El Tambo, los comuneros responden de la siguiente manera: totalmente en desacuerdo al 4%. En desacuerdo 1%. Ni en acuerdo, ni desacuerdo 7%. De acuerdo 48%. Totalmente de acuerdo 39%. Se concluye de manera positiva la aplicación de técnicas de escucha atenta en las actividades dentro de la comuna El tambo.

Tabla 8 ¿Considera que escuchar las opiniones de personas jóvenes y mayores fortalecerían las relaciones entre generaciones en la comuna?

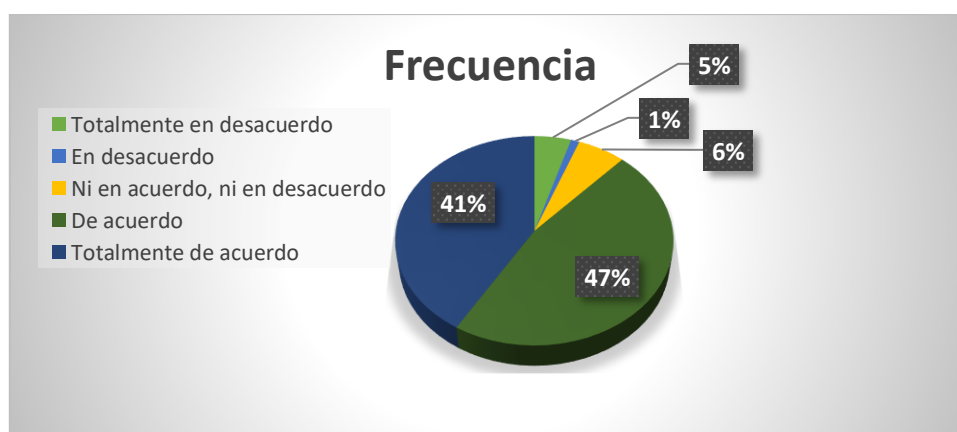
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	4,70%
En desacuerdo	3	1,10%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	17	6,10%
De acuerdo	130	46,80%
Totalmente de acuerdo	115	41,40%
Total	278	100%

Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms

Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn

Fecha: 13/06/2025

Figura 7 ¿Considera que escuchar las opiniones de personas jóvenes y mayores fortalecerían las relaciones entre generaciones en la comuna?



Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms

Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn

Fecha: 13/06/2025

### Análisis de Interpretación

Escuchar las opiniones de personas jóvenes y mayores fortalecerían las relaciones entre generaciones en la comuna. Los comuneros de El Tambo respondieron de la siguiente manera: Totalmente en desacuerdo corresponde al 5%. En desacuerdo 1%. Ni en acuerdo, ni desacuerdo 6%. De acuerdo 47%. Totalmente de acuerdo 41%. Se refleja

positivamente escuchar las opiniones tanto de jóvenes y mayores donde sus conocimientos contribuyen en la mejora de la comuna El Tambo.

*Tabla 9 ¿Piensa que la práctica de escuchar activamente ayuda a que la comunidad se organice mejor y avance en su desarrollo?*

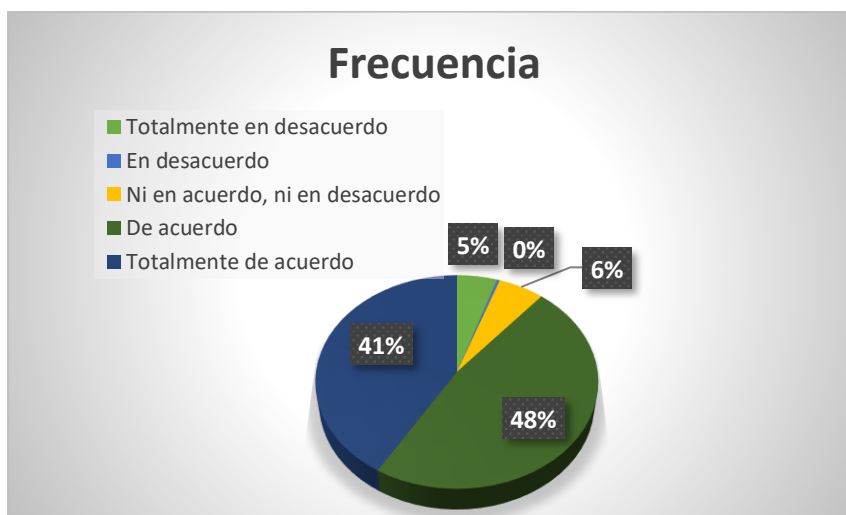
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	5,00%
En desacuerdo	1	0,40%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	16	5,80%
De acuerdo	132	47,50%
Totalmente de acuerdo	115	41,40%
Total	278	100%

*Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms*

*Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn*

*Fecha: 13/06/2025*

*Figura 8 ¿Piensa que la práctica de escuchar activamente ayuda a que la comunidad se organice mejor y avance en su desarrollo?*



*Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms*

*Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn*

*Fecha: 13/06/2025*

## Análisis de Interpretación

La práctica de escuchar activamente ayuda a que la comunidad se organice mejor y avance en su desarrollo. Los comuneros de El Tambo respondieron de la siguiente manera: Totalmente en desacuerdo corresponde al 5%. En desacuerdo 0%. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo 6%. De acuerdo 48%. Totalmente de acuerdo 41%. El resultado ha sido positivo en escuchar activamente ayudando a la comunidad a organizarse y avanzar en su desarrollo.

*Tabla 10 ¿Está de acuerdo en que escuchar con atención a los demás puede inspirar ideas nuevas y mejorar los proyectos comunitarios?*

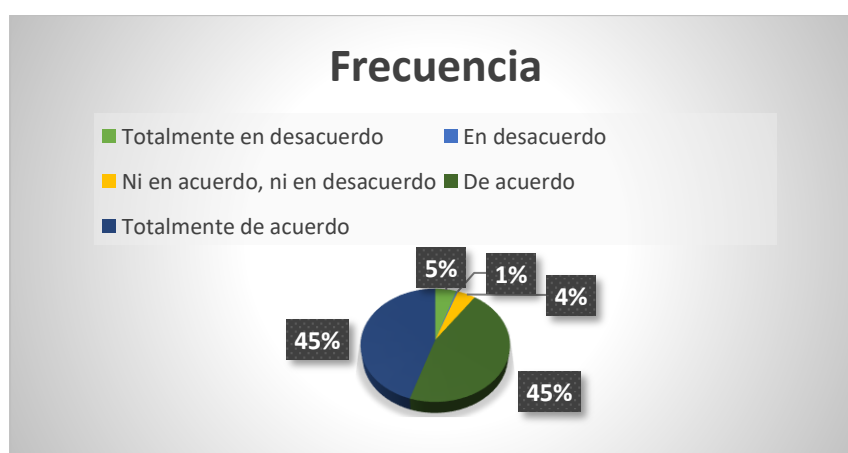
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	5,00%
En desacuerdo	1	0,40%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	12	4,30%
De acuerdo	126	45,30%
Totalmente de acuerdo	125	45,00%
Total	278	100%

*Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms*

*Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn*

*Fecha: 13/06/2025*

*Figura 9 ¿Está de acuerdo en que escuchar con atención a los demás puede inspirar ideas nuevas y mejorar los proyectos comunitarios?*



*Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms*

*Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn*

*Fecha: 13/06/2025*

### **Análisis de Interpretación**

Escuchar con atención a los demás puede inspirar ideas nuevas y mejorar los proyectos comunitarios. Los comuneros de El Tambo respondieron de la siguiente manera: Totalmente en desacuerdo corresponde al 5%. En desacuerdo 1%. Ni en acuerdo, ni desacuerdo 4%. De acuerdo 45%. Totalmente de acuerdo 45%. Se refleja de manera satisfactoria que escuchar con atención a los comuneros inspira a ideas nuevas para mejorar los proyectos comunitarios.

*Tabla 11 ¿Cree usted que la práctica de escuchar con respeto y atención mejora la forma en que las personas se relacionan dentro de la comuna?*

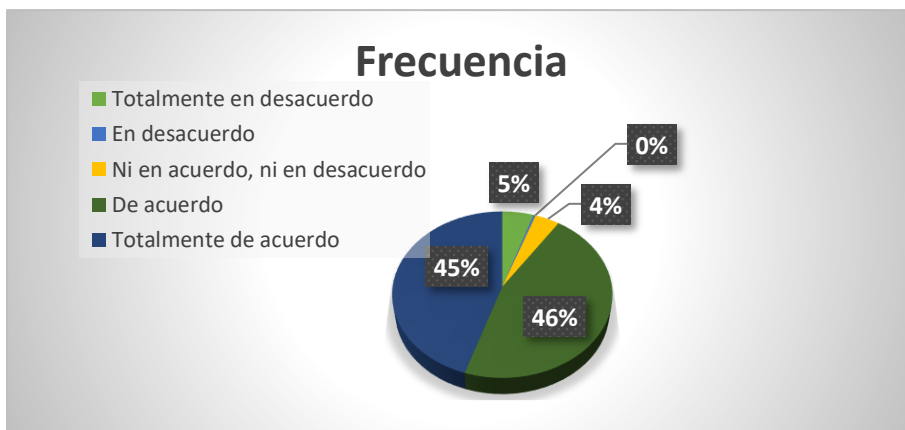
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	5,00%
En desacuerdo	1	0,40%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	11	4,00%
De acuerdo	127	45,70%
Totalmente de acuerdo	125	45,00%
Total	278	100%

*Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms*

*Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn*

*Fecha: 13/06/2025*

*Figura 10 ¿Cree usted que la práctica de escuchar con respeto y atención mejora la forma en que las personas se relacionan dentro de la comuna?*



*Fuente: Encuesta realizada a los comuneros de la Comuna El tambo, a través de Google forms*

*Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn*

*Fecha: 13/06/2025*

### **Análisis de Interpretación**

La práctica de escuchar con respeto y atención mejora la forma en que las personas se relacionan dentro de la comuna. Los comuneros de El Tambo respondieron de la siguiente manera: Totalmente en desacuerdo corresponde al 5%. En desacuerdo 0%. Ni en acuerdo, ni desacuerdo 4%. De acuerdo 45%. Totalmente de acuerdo 45%. Concluimos con positivismo que la práctica de escuchar con respeto y atención mejora la forma en que las personas se relacionan dentro de la comuna.

*Tabla 12. Análisis de la Entrevista*

#### 4.2. Análisis Cualitativo: Entrevistas

A continuación, se presentará un análisis cualitativo a partir de entrevistas aplicadas a tres expertos en el área de comunicación pertenecientes al Cantón Santa Elena y uno de la Comuna El Tambo, una de las ventajas de este enfoque es que permite profundizar en la perspectiva de profesionales y su experiencia académica en gestión organizacional y prácticas de escucha activa en la gobernanza comunitaria.

##### Técnica: Entrevista

##### Instrumento: Guía de preguntas

---

**Tema:** GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y PRÁCTICAS DE ESCUCHA ACTIVA EN LA GOBERNANZA COMUNITARIA DE LA COMUNA EL TAMBO, CANTÓN SANTA ELENA.

---

**Objetivo:** Identificar la gestión organizacional y la escucha activa de la Comuna El Tambo, en el cantón Santa Elena para entender los mecanismos y toma de decisiones de los comuneros.

---

**Entrevistado:** Javier Aquino  
Tomalá

**Cargo:** Presidente de la Comuna  
El Tambo

**Especialidad:** Bachiller

**Entrevistador:** Aguas María, Pozo  
Evelyn

**Entrevistado:** María Isabel  
Posligua Quinde

**Cargo:** Docente de la asignatura  
comunicación comunitaria en la  
carrera de comunicación

**Especialidad:** Master en  
Comunicación e identidad  
Corporativa

**Entrevistado:** Vilma Maribel  
García González

**Cargo:** Docente de la carrera de  
comunicación de la Universidad  
Estatad Península de Santa Elena

**Especialidad:** Licenciada en  
Comunicación Social/ Master

**Entrevistador:** Aguas María, Pozo Evelyn **Entrevistador:** Aguas María, Pozo Evelyn

<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta única representativa</b>	<b>Observaciones /triangulación</b>	<b>Análisis teórico</b>
<b>Gestión organizacional</b>	Desde su perspectiva profesional, ¿cuáles son los elementos clave que debería tener una estructura organizativa comunitaria para lograr una gestión eficaz y sostenible?	Debe estar basada en la participación democrática y es importante tener personas que representen funciones con claridad y roles con responsabilidad, apoyando la igualdad de género, la participación y la conexión con las organizaciones.	En cuanto, los principios claves, coinciden en la participación democrática, tener claro el rol a cumplir, sobre todo que exista rotación de líder y acoplarse al cambio. Evitando concentración de poder y que exista transparencia ante todo.	De acuerdo con (Montoya & Boyero , 2016) sostiene que: la gestión organizacional se establece por acciones y medidas concretas, direccionadas al comportamiento, actitud y aptitud del personal durante el desarrollo de planeación.
	¿Cómo influye el liderazgo dentro de la gestión organizacional comunitaria en la	El liderazgo influye directamente en la cohesión de grupo, la confianza en las decisiones y el logro de	Los profesionales destacan el liderazgo como base fundamental para el funcionamiento organizacional de la	Según, (Habermas, 1981), considera que la acción comunicativa se basa en un entendimiento mutuo para lograr una gobernanza comunitaria.

<p>toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos colectivos?</p>	<p>objetivos comunes, dando así un estilo democrático y horizontal basado en el diálogo, el ejemplo y el bienestar colectivo.</p>	<p>comunidad, donde el diálogo democrático permitirá a los miembros avanzar hacia objetivos comunes de manera progresiva.</p>	<p>Sin embargo, el liderazgo comunitario debe fomentar una participación activa para lograr consensos y garantizar espacios donde las voces de los comuneros sean escuchadas.</p>
<p>¿Qué estrategias de planificación y evaluación considera más efectivas para garantizar una gestión comunitaria participativa y transparente en territorios rurales como El Tambo?</p>	<p>En contextos rurales, la planificación y evaluación participativa resulta altamente efectiva, ya que permite que los propios habitantes identifiquen problemas, prioricen necesidades y definan acciones.</p>	<p>Los entrevistados se inclinan hacia la planificación participativa, como punto clave para la inclusión en la gestión comunitaria, involucrando a la población local para la identificación de problemática y evaluar resultados.</p>	<p>De acuerdo con (Geertz, 1994), cada grupo social tiene una manera de interpretar la realidad y relacionarse con ella; desde esta dimensión (subjetiva de la vida social) dan sentido y orientación a sus acciones, por lo que se considera imprescindible ubicar y reconocer el conocimiento local.</p>
<p>¿Qué importancia tienen los instrumentos normativos (estatutos, reglamentos internos, manuales) en el fortalecimiento de</p>	<p>Los instrumentos normativos, como estatutos, reglamentos y manuales, son esenciales para garantizar el funcionamiento claro y legítimo de una organización, ya que estos documentos</p>	<p>Los profesionales relacionan estas normas de manera esencial, para la organización comunitaria, no solo son mandatos escritos, también ayudan a reducir conflictos asegurando la toma de</p>	<p>(Bedoya, 2012) propone que, el fortalecimiento organizacional son tareas o procesos de asimilación de prácticas sociales de valores y principios inscritos en enormes reglas, formales e informales (institucionales) que rigen el comportamiento de los agentes y actores sociales (organizaciones), de modo que les permita</p>

	la organización comunitaria?	previenen conflictos y orientan a la toma de decisiones y facilitan la rendición de cuentas y así evitar arbitrariedades	decisiones en la transición de liderazgo.	aumentar sus capacidades organizacionales (estructurales).
	A partir de su experiencia, ¿qué buenas prácticas organizativas ha identificado en comunidades similares que podrían ser aplicables a la realidad de la comuna El Tambo?	Entre las buenas prácticas comunitarias destacan la rotación periódica de liderazgos, la participación y los espacios de decisión, también sobresalen el uso de medios comunitarios para la comunicación que incluye el trabajo en red con otras comunidades, y la formación de líderes jóvenes y la colaboración de entidades públicas.	Concuerdan con prácticas similares para el fortalecimiento de la gestión comunitaria en El Tambo, como la rotación de cargos, rendición de cuentas cada mes, fomentar el trabajo en red y colaboración externa, son prácticas que pueden evidenciar la inclusión alineando la gobernanza participativa.	De acuerdo con (Chiavetano, 2008), las prácticas organizativas entran en la gestión del talento humano, se apoya en procesos fundamentales para el desarrollo de sus operaciones, los mismos se asumen en esta investigación, como esenciales y analizándolos desde una perspectiva tradicional.
<b>Escucha Activa</b>	¿Cómo definiría el papel de la escucha activa dentro de los procesos de comunicación en	La comunicación democrática, fundamentada en la escucha activa, es esencial para fortalecer	Coinciden en que la escucha activa es una herramienta primordial dentro de la comunicación organizacional, en base a	(Ariste, 2021) En este contexto, la práctica de la escucha activa se presenta como un faro de luz,

<p>una comunidad organizada?</p>	<p>la cohesión comunitaria y la gobernanza participativa, además escuchar activamente no solo implica oír, sino también comprender, valorar y respetar las emociones y tiempos del otro, fomentando el consejo y reflejando un compromiso real con el bienestar colectivo.</p>	<p>esto hay elementos que destacan como la construcción de confianza, fortalecimiento de la cohesión social y toma de decisiones inclusiva.</p>	<p>guiándonos a través del mar de información con empatía y comprensión genuina.</p>
<p>¿Qué herramientas o metodologías considera adecuadas para promover la escucha activa en espacios como asambleas comunitarias o mesas de trabajo?</p>	<p>Para fomentar una participación equitativa y respetuosa en espacios comunitarios, es clave el uso de herramientas como los círculos de palabra, grupos de conversación, mapas sociales y dinámicas del Teatro del Oprimido, estas prácticas, junto con facilitadores o moderadores neutrales,</p>	<p>Los profesionales hacen hincapié a considerar espacios claves para escuchar el criterio de cada uno de sus participantes, en este caso los comuneros deben exponer su opinión ordenadamente, cabe recalcar que en las asambleas de el tambo existen moderadores que se aseguran de que cada socio brinde su opinión.</p>	<p>(Brunner, Listening, Communication y Trust: Practitioners Perspectives of Business/Organizational Relationships. International Journal of Listening, 2008) La escucha es un proceso de interacción, interpretación y respuesta, que debe incluir elementos como sensibilidad, tolerancia, atención, empatía y moral y usa la comunicación personal y de masas.</p>

		aseguran que todas las voces sean escuchadas.		
	En su experiencia, ¿qué impacto tiene la práctica de la escucha activa en la gestión de conflictos y la construcción de consensos dentro de la comunidad?	La escucha activa y atenta es una herramienta clave para transformar los conflictos en oportunidades de aprendizaje y crecimiento colectivo. Al facilitar la comprensión de las causas del conflicto y reducir la tensión emocional, promoviendo el dialogo constructivo y el respeto mutuo.	La respuesta es contundente, abarcan la práctica de la escucha atenta como una forma de bajar la tensión emocional, reduce los conflictos y los convierte en oportunidades de aprendizaje.	(Rosenberg, 2003) Para cubrir necesidades, empleamos estrategias diferentes, cargadas de condicionamientos socioculturales, de las cuales a menudo no somos conscientes y que, por tanto, dificultan la interacción comunicacional.
	¿Qué tipo de formación o capacitación recomendaría para que los líderes y representantes comunitarios fortalezcan sus	La formación práctica en habilidades como comunicación asertiva, mediación comunitaria, resolución de conflictos, liderazgo colaborativo e inteligencia emocional es fundamental para	Bajo el criterio de los profesionales, fundamentan que, los líderes necesitan tomar cursos prácticos de comunicación asertiva y manejar la inteligencia emocional para la solución	(Weisinger, 1998) plantea que la inteligencia emocional es “el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados.”

	habilidades en escucha activa?	fortalecer la convivencia y la participación, recomendando talleres vivenciales, juego de roles y análisis de casos reales.	progresiva de conflictos que se den dentro de la organización.	
	¿Qué criterios o indicadores sugeriría para evaluar si una comunidad está aplicando correctamente la escucha activa en sus procesos de gobernanza?	La gobernanza inclusiva y un buen desarrollo comunicativo puede medirse a través de indicadores como la diversidad de personas que participan en los espacios de discusión, la cantidad de intervenciones respetados sin interrupciones y el tiempo dedicado a escuchar antes de responder, también son relevantes la solución pactada de conflictos, la rotación efectiva en los cargos de liderazgo y la percepción de los	Mencionan una comprensión profunda de la escucha activa donde no basta con abrir espacios de participación, si no garantiza una escucha inclusiva y continua.	(Olve, (1999) los indicadores deben mostrar la propia percepción y la de los demás; comparaciones en el tiempo; con otras instancias similares; vínculos causa-efecto; y describir existencias de flujos.

		miembros sobre si son escuchados.		
--	--	-----------------------------------	--	--

*Fuente: Entrevista realizada a lideres comunitarios y profesionales en el tema*

*Elaborado por: Aguas González María y Pozo Tomalá Evelyn*

*Fecha: 13/06/2025*

## **5. Discusión**

Esta investigación indagó la relación entre la gestión organizacional y las prácticas de la escucha activa en la gobernanza comunitaria de la comuna El Tambo, cantón Santa Elena. En este proceso aplicamos dos técnicas principales, encuestas dirigidas a los socios comuneros de la comuna El Tambo y las entrevistas a líderes comunitarios o profesionales, para la recolección de información.

Como instrumentos utilizamos un cuestionario, el cual estaba estructurado con 10 preguntas bajo escala de Likert, que lleva delineación en medir percepciones, actitudes relacionadas con la gestión organizacional y escucha activa. Del mismo modo una guía de entrevista, con 10 preguntas abiertas para explorar opiniones y criterios con respecto a la comunicación y organización interna.

### **5.1. Discusión de Resultados de la Encuesta**

En los resultados obtenidos mediante encuestas, se visualiza que el 85% de socios comuneros, está de acuerdo que, una buena gestión organizacional puede ayudar a fortalecer los valores y la cultura de trabajo en la comuna El Tambo.

Los resultados se comparan con la perspectiva de Stephen P. Robbins (2009), donde señala que la cultura organizacional se compone de valores y normas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización. Este dato refleja una comprensión clara por parte de los comuneros sobre la importancia de una estructura organizacional de la Comuna.

Asimismo tuvimos una acogida del 87% de los socios comuneros en la interrogante, el escuchar activamente ayuda a que la comunidad se organice mejor y avance en su desarrollo.

Estos resultados coinciden con el pensamiento de Subiela (2014), quien sostiene que la escucha activa requiere atención física y mental para lograr comprender profundamente los mensajes y contextos del interlocutor. Estos hallazgos también detallan que existen pocos espacios formales o sistemáticos donde la dicha escucha se practique realmente.

## 5.2. Discusión de Entrevista

Las entrevistas con líderes comunitarios y profesionales reflejan una valoración positiva de la participación democrática y del liderazgo horizontal. Según los testimonios, el liderazgo efectivo se basa en el ejemplo, la confianza y la horizontalidad, lo cual coincide con lo planteado por **Montoya y Boyero (2016)**, sobre la importancia del comportamiento organizacional orientado al compromiso colectivo.

Sin embargo, se detecta una brecha importante entre el discurso participativo y la práctica real. A pesar del consenso en torno al valor de la escucha activa, los mecanismos formales para aplicarla están poco desarrollados. Como señala Ong, 1982 la oralidad en las comunidades puede ser una fortaleza si se institucionaliza en espacios deliberativos estables. En la Comuna El Tambo, persiste una gobernanza basada más en la costumbre que en la planificación, lo cual limita la incorporación de prácticas sistemáticas de escucha.

Por otro lado, el análisis intergeneracional expuesto en la encuesta donde el 88.2% considera clave escuchar tanto a jóvenes como a mayores, no se traduce en prácticas concretas. Este hallazgo contradice el ideal de comunicación intergeneracional planteado por Nussbaum (2001), quien defiende el diálogo entre generaciones como motor de innovación social. En este punto, la comuna enfrenta el reto de crear instancias de participación inclusivas y equitativas, que trasciendan el simbolismo y generen transformación real.

Finalmente estos resultados permiten concluir que tanto los socios comuneros y líderes comunitarios dan una valoración positiva en la gestión organizacional y la escucha activa como herramientas esenciales para fortalecer la cultura de trabajo y la cohesión en la comuna El Tambo. Sin embargo existe un vacío notorio entre la percepción positiva y la aplicación práctica de estas herramientas.

Además, el liderazgo participativo y la comunicación intergeneracional, aunque reconocidos como sustanciales, siguen siendo desafíos pendientes en la praxis cotidiana de la gobernanza comunal.

Es evidente la necesidad de fortalecer espacios de participación, incorporar canales efectivos de comunicación horizontal y promover una cultura organizativa donde agregue de manera metodológica la escucha activa, la planificación y la inclusión intergeneracional, siendo cimientos de una gobernanza más democrática y transformadora.

## **6. Conclusiones**

- La gestión organizacional en la Comuna El Tambo presenta una base sólida de participación comunitaria, sin embargo, requiere mayor planificación estratégica, liderazgo participativo y claridad en los procesos internos para fortalecer su eficacia, ya que la mayoría de los comuneros reconocen que una buena gestión puede mejorar significativamente la cultura de trabajo y la organización colectiva.
- La escucha activa, aunque valorada por los comuneros, aun no se practica plenamente en los espacios de toma de decisiones. Se identificaron limitaciones en los canales de comunicación y en la disposición para integrar diferentes voces, especialmente de mujeres, jóvenes y adultos mayores, lo que debilita el consenso comunitario y ha sido crucial para abordar y resolver problemas dentro de la comunidad.
- Existe una percepción positiva sobre el vínculo entre una adecuada gestión organizacional y la mejora de la comunicación interna, además el impacto que tiene la resolución de conflictos, la circulación del conocimiento y la toma de decisiones al ser fundamental para mejorar la eficiencia y eficacia de los comuneros, proporcionando una base sólida para medir y evaluar la calidad de la comunicación.
- La implementación de indicadores de participación, diversidad en la toma de palabra son claves para una gobernanza más inclusiva, así como la documentación de aportes y el uso de metodología participativas como herramienta de seguimiento y transparencia de un plan estratégico de gestión organizacional que incorpore la escucha activa en la Comuna El Tambo, donde las opiniones o preocupaciones de los miembros de la comunidad son valoradas y atendidas de manera efectiva.
- En enfoque mixto permitió identificar tanto fortalezas como debilidades en la estructura organizativa y comunicacional de la comuna, concluyendo que el fortalecimiento de la escucha activa contribuirá significativamente a una gobernanza más democrática, eficiente e incluyente.

## **7. Recomendaciones**

- Fomentar espacios de participación comunitaria mediante talleres y foros donde líderes y comuneros se encaminen hacia habilidades comunicativas permitiendo una participación equitativa e inclusiva en las decisiones comunales.

- Implementar programas de capacitación para que todos los miembros de la comuna se centren en desarrollar habilidades de escucha activa, incluyendo talleres prácticos y simulaciones que permitan a los participantes practicar y mejorar sus habilidades de comunicación.
- Crear un entorno organizacional que promueva la apertura y la confianza, mediante implementación de políticas que incentiven la retroalimentación y la expresión de ideas, asegurando que todos los miembros se sientan valorados y escuchados.
- Promover la escucha activa como un valor fundamental dentro de la cultura organizacional, a través, de la inclusión de la escucha activa en la misión y visión de la organización comunitaria.
- Desarrollar y mantener canales de comunicación claros y accesibles que faciliten la interacción entre los miembros de la comuna, incluyendo reuniones y buzones de sugerencias y plataformas digitales que permitan la comunicación asíncrona.

### **Referencias**

- Abreu. (2011). *El concepto de innovación*. España.  
[https://www.academia.edu/34515394/El\\_concepto\\_de\\_innovaci%C3%B3n\\_social\\_%C3%A1mbitos\\_definiciones\\_y\\_alcances\\_te%C3%B3ricos](https://www.academia.edu/34515394/El_concepto_de_innovaci%C3%B3n_social_%C3%A1mbitos_definiciones_y_alcances_te%C3%B3ricos)

- Angulo, J. (2001). Cohesión social y desarrollo. <https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/Subcomponente-Desarrollo-de-habilidades-comunitarias.pdf>
- Arenal , C. (2019). *Técnicas de información y atención al cliente*. Barcelona. <https://psicologiamente.com/social/escucha-activa-oir>
- Arias. (2006). *Capítulo III Metodología de la investigación*. <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0092660/cap03.pdf>
- Arias. (2006). *Metodología de la investigación*. <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0092660/cap03.pdf>
- Ariste, E. (2021). *Escucha activa: Aprender a escuchar y responder con eficacia y empatía*. file:///C:/Users/59396/Downloads/Dialnet-EscuchaActivaComoEstrategiaDidacticaParaElDesarrol-9280109%20(1).pdf
- Arizabaleta Dominguez, S. L., & Ochoa Cubillos, A. F. (06 de diciembre de 2016). Hacia una educación superior inclusiva en Colombia. *Scielo*, 41-56. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-24942016000200005&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-24942016000200005&lng=en&tlng=es).
- Artículo 143, C. O. (s.f.). [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO\\_ORGANIZACION\\_TERRITORIAL.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_ORGANIZACION_TERRITORIAL.pdf)
- Barandiaran, Murphy, & Canel. (2021). ¿Qué aporta la escucha al capital social? Lecciones de un proceso de aprendizaje de líderes públicos. *CIDE*. <https://www.redalyc.org/journal/133/13378530001/html/>
- Bedoya, J. (2012). *Experiencias Prácticas de fortalecimiento Organizacional*. Madrid. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1928/1/UPSE-TOD-2015-0019.pdf>
- Bejerano, G. N. (2001). *REGLAMENTO A LA LEY ORGANICA DE LAS JUNTAS PARROQUIALES*. <https://pilalo.gob.ec/cotopaxi/wp-content/uploads/2020/03/REGLAMENTO-A-LEY-ORGANICA-DE-JUNTAS-PARROQUIALES.pdf>
- Brunner, B. (2008). *Listening, Communication y Trust: Practitioners' Perspectives of Business*. file:///C:/Users/59396/Downloads/Dialnet-LaEscuchaOrganizacional-7019419%20(2).pdf
- Brunner, B. (2008). *Listening, Communication y Trust: Practitioners' Perspectives of Business/ Organizational Relationships. International Journal of Listening*.
- Capriotti , P. (1999). *El desarrollo de la Comunicación Corporativa y su influencia*. Madrid. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/33138/retrieve>
- Cecilia. (s.f.).
- Chiavetano, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>

- Chiavetano, I. (2022). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Mèxico.
- Claro, C. (2018). La escucha organizacional: una propuesta conceptual\*. *Dialnet*, 241. [file:///C:/Users/59396/Downloads/Dialnet-LaEscuchaOrganizacional-7019419%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/59396/Downloads/Dialnet-LaEscuchaOrganizacional-7019419%20(1).pdf)
- Codigo Organico de Organizacion Territorial, A. y. (2010). *CODIGO ORGANICO ORGANIZACION TERRITORIAL AUTONOMIA DESCENTRALIZACION*. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_org.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf)
- Constitucion de la republica del Ecuador, A. 1. (2021). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- Constitucion del Ecuador. (2008). [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Costa, J. (2002). *Identidad Corporativa*. Quito. Estrategias de comunicación corporativa para la difusión de la responsabilidad social empresarial.
- Creswell, & Plano, C. (2006). *AMPLIACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LOS METODOS MIXTOS*. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48049226/12cap\\_MI5aCD-libre.pdf?1471204985=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAMPLIACION\\_Y\\_FUNDAMENTACION\\_DE\\_LOS\\_METODO.pdf&Expires=1747410742&Signature=NBpS4A871mbiBbb-1IDCy5BiQ1QNN1GLpDT5ldOIyd~rMMx0V](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48049226/12cap_MI5aCD-libre.pdf?1471204985=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAMPLIACION_Y_FUNDAMENTACION_DE_LOS_METODO.pdf&Expires=1747410742&Signature=NBpS4A871mbiBbb-1IDCy5BiQ1QNN1GLpDT5ldOIyd~rMMx0V)
- Crises. (2013). *INNOVACIÓN: LO SOCIAL LE ES INMANENTE\**. Bogota. *Dialnet-Innovacion-5189806.pdf*
- Davis, K. (1999). *El comportamiento organizacional*. Ecuador. [file:///C:/Users/59396/Downloads/Dialnet-ElComportamientoOrganizacionalYSuImportanciaParaLa-5802885%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/59396/Downloads/Dialnet-ElComportamientoOrganizacionalYSuImportanciaParaLa-5802885%20(1).pdf)
- De La Cruz, S. (2020). *Desarrollo comunitario tema II*. República Dominicana. <https://www.studocu.com/latam/institution/universidad-del-caribe-republica-dominicana/2862?origin=uploader-suggestion>
- Edmonson, R. (2010). *La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura*. China. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/17561411011054805>
- Fernández. (2002). *Cultura de la organización y centro educativo*. Madrid. [file:///C:/Users/59396/Downloads/421-1005-2-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/59396/Downloads/421-1005-2-PB%20(1).pdf)
- Fernando González Luna, Dolores Gutiérrez Rico. (2015). *Más allá de la inclusión educativa: Elementos para su desarrollo en una institución de educación superior*. (Vol. Primera edición). (I. U. Español, Ed.) México, México: Instituto Universitario Anglo Español.
- García. (2009).

- Garret, W. &. (2002).
- Geetz, C. (1994). *Conocimiento local*. Barcelona.  
<https://www.redalyc.org/pdf/111/11182607.pdf>
- Gomez , C., & Arango, X. (2012). Administración Pública y Gobernanza: El Papel de la Gestión de la Ética. *Daena*, 110. [http://www.spentamexico.org/v7-n3/7\(3\)109-122.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n3/7(3)109-122.pdf)
- Habermas, J. (1981). Teorías de la Accion comunicativa.  
[https://pics.unison.mx/doctorado/wp-content/uploads/2020/05/Teoria-de\\_la\\_accion\\_comunicativa-Habermas-Jurgen.pdf](https://pics.unison.mx/doctorado/wp-content/uploads/2020/05/Teoria-de_la_accion_comunicativa-Habermas-Jurgen.pdf)
- Haro, A. e. (2024). Tipos y clasificacion de las investigaciones. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 959.  
<file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-TiposYClasificacionDeLasInvestigaciones-9541046.pdf>
- Haro, A., Chisag, E., Ruiz, J., & Caicedo , J. (2024). Tipos y clasificacion de las investigaciones. *LATAM*, 959. <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-TiposYClasificacionDeLasInvestigaciones-9541046.pdf>
- Herdoíza, M. (2015). *Construyendo Igualdad en la Educación Superior*. Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación - SENESCYT, Senescyt/Unesco, Quito.
- Hernandez. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX*. España.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>
- Hernández, K., & Lesmes, A. (2017). *La escucha activa como elemento necesario para el*.
- Hernández-Sampieri. R & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Vol. Sexta). México D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDIOTRES, S.A. DE C.V.  
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Herrera Seda, C., Pérez Salas, C., & Echeita, G. (2016). Teorías Implícitas y Prácticas de Enseñanza que Promueven la Inclusión Educativa en la Universidad. *Instrumentos y Antecedentes para la Reflexión y Discusión*. 9(5), 49-64.  
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000500006>
- Incheon. (2016). *Educación 2030. Declaración de Incheon y Marco de Acción. Hacia una educación inclusiva y equitativa de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos*. República de Corea: UNESCO.
- J Ong, W. (1982). Oralidad y escritura.  
<https://tallerdelaspalabrasblog.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/ong-walter-j-oralidad-y-escritura.pdf>

- Janet Camilo. (2020). *Plan Nacional de igualdad y equidad de género*. República Dominicana: PLANEG III.
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). *Gestión del talento humano*. Venezuela.  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>
- Judge, R. (2009). *udge, Timothy*. México. file:///C:/Users/59396/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacional-9481334.pdf
- Lacunza, A. (2011). *Las habilidades sociales en niños y adolescentes. Su importancia en la prevención de trastornos*. Argentina.  
<https://www.redalyc.org/pdf/184/18424417009.pdf>
- Ley Organica de los Consejos Nacionales para la Igualdad. (2014). *LEY ORGANICA DE LOS CONSEJOS NACIONALES PARA LA IGUALDAD*.  
<https://www.igualdadgenero.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/11-Ley-Org%C3%A1nica-de-los-Consejos.pdf>
- Ley Organica de Participacion Ciudadana . (2015).  
<https://www.etapa.net.ec/Portals/0/TRANSPARENCIA/Literal-a2/LEY-ORGANICA-DE-PARTICIPACION-CIUDADANA.pdf>
- Lopez, & Rodriguez. (2021). Escucha Activa como Estrategia Didáctica para el Desarrollo de Habilidades Sociales en Estudiantes del Bachillerato(este es el titulo del proyecto. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar este es el titulo de la revista*. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.9178](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9178)
- Malegarie , J., & Fernandez, P. (2016). El rol de la hipotesis en la investigacion.
- Matarrita, D. (2020). *El desarrollo comunitario en el marco*.  
file:///C:/Users/59396/Downloads/ptarres,+I1-79-CS.pdf
- Mendoza, A. (2023). Rol del talento humano en las organizaciones públicas. *Avances*, 1. file:///C:/Users/59396/Downloads/Dialnet-RolDelTalentoHumanoEnLasOrganizacionesPublicas-8953049%20(1).pdf
- Mintzberg. (1997). *Estrategia organizacional*:. Colombia.  
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108007.pdf>
- Montoya , C., & Boyero , M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competetividad organizacional. *Scielo*.  
[https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082016000200001](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200001)
- Muñoz Loayza, B. A. (2018). *Ventajas y desventajas del muestreo probabilístico y no probabilístico en investigaciones científicas*. Machala: Repositorio digital Utmach.  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12838/1/ECUACE-2018-CA-DE00859.pdf>
- Narvaez, M. (2024). *Estrategia organizacional: Qué es, ventajas y tipos*. México.  
<https://www.questionpro.com/blog/es/estrategia-organizacional/>

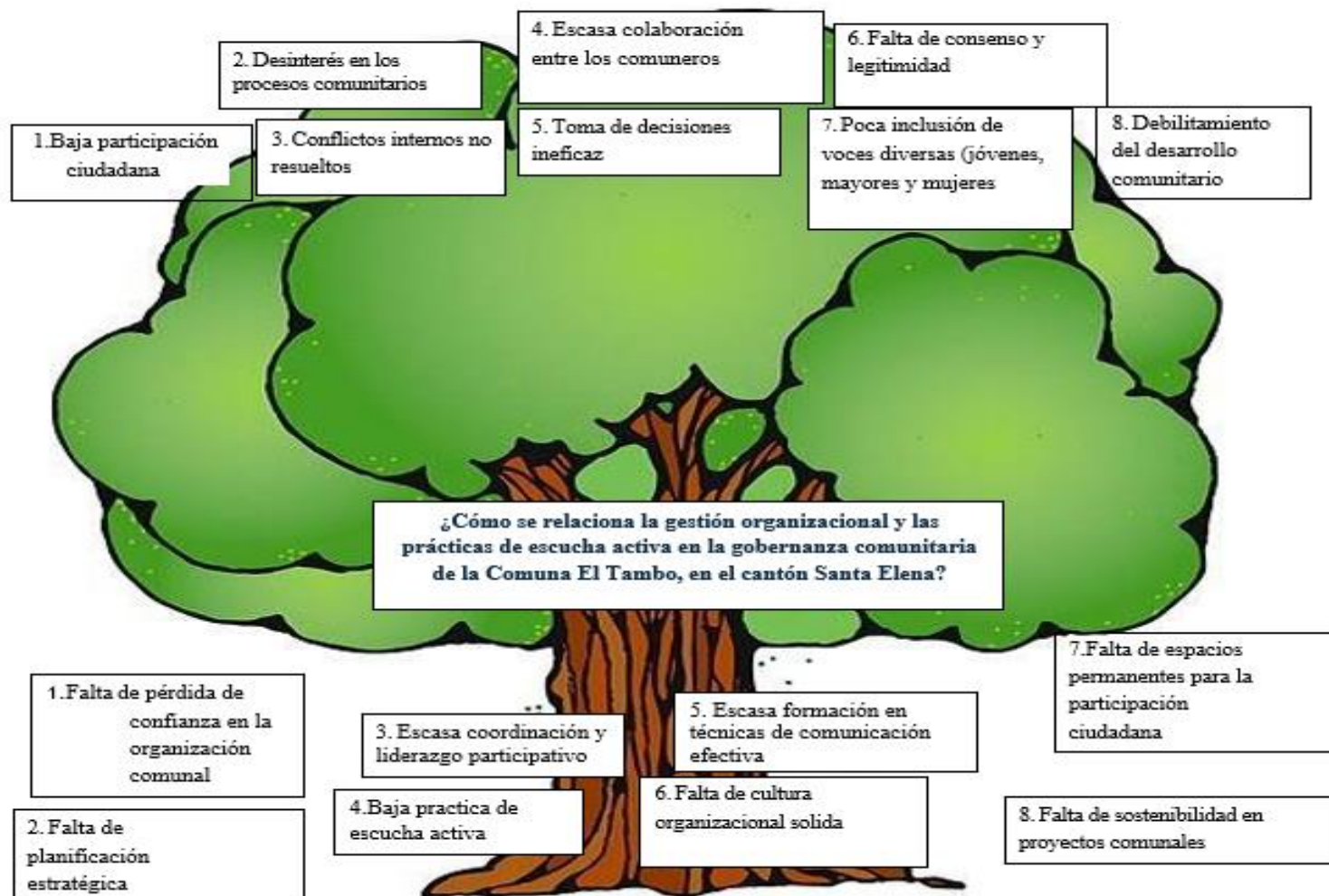
- Nassbaum, W. y. (2001). Costa Rica.  
<https://iip.ucr.ac.cr/sites/default/files/contenido/informe1.pdf>
- Normas del Sistema Nacional de Participación Ciudadana. (2016). *SISTEMA NACIONAL DE PARTICIPACIÓN*. <https://www.cpcs.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/Definicion.pdf>
- Olve, N. ((1999). *Implantando y gestionando. El cuadro de mando*. Barcelona.  
<https://orb.binghamton.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1087&context=gobernar>
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Politicos, A. 2. (1996). *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos*. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-civil-and-political-rights>
- Ramírez , A. (2016). *Metodologías del Conocimiento*.  
<https://ingenieriadelconocimiento20161blog.wordpress.com/2016/02/15/modelo-s-gestion-del-conocimiento/>
- Ramos, C. (2020). En *Los alcances de una investigación*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>
- Rivero Pino R. (2021). *Desarrollo de capacidades de intervención profesional comunitaria, familiar y de género para la inclusión educativa*. Santa Elena.
- Rivero Pino, Ramón. (2021). *Instrumento para validación por especialistas de técnicas para la investigación "Desarrollo de Capacidades de Intervención Profesional Comunitaria, Familiar y de Género para la Inclusión Educativa Universitaria*. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Santa Elena.
- Rodríguez Mansilla, D. (2011). *Gestión Organizacional: elementos para su estudio*. Chile.
- Roggers, C. (1990). *El poder de la persona*. México: El Manual Moderno.  
[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1659-38202021000200046#B19](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-38202021000200046#B19)
- Rosenberg, M. B. (2003). *Nonviolent communication: a language of life*. Encinitas, CA, Puddledancer Press. file:///C:/Users/59396/Downloads/Dialnet-LaComunicacionNoViolentaEntreTeoriaYPractica-7491355.pdf
- Rubiales. (2018). *LAS HABILIDADES SOCIALES*.
- Sampieri, H. (2021). Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. En U. d. Guanajuato, *Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo*. <https://blogs.ugto.mx/rea/clase-digital-4-definicion-del-alcance-de-la-investigacion-que-se-realizara-exploratorio-descriptivo-correlacional-o-explicativo/>
- Santos, M., & Lorenzo, M. (1999). *La vía comunitaria en las instituciones*. Perú.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4985/498573043003.pdf>

- Scott, R. (1981). *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. New Jersey:..  
<https://www.redalyc.org/journal/5116/511653854007/511653854007.pdf>
- SENESCYT. (2015). *Construyendo Igualdad en la Educación Superior*. Quito: Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Solís Sabanero, A. (2016). La perspectiva de género en la educación. *Desarrollo profesional docente: reforma educativa, contenidos curriculares y procesos de evaluación*, 97-107.
- Stankosky. (2010). *La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura*. Holtshouse.  
<https://www.studocu.com/cl/document/universidad-miguel-de-cervantes/derecho-administrativo/la-gestion-del-conocimiento-pasado-presente-y-futu/93440302>
- Stephen , R., et, & al. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mèxico.  
<https://ozkarinconsultor.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/02/comportamiento-organizacional.pdf>
- Stephen, R. (2009). *Comportamiento Organizacional*.  
[https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Suarez. (2019). *ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES*. Bogotá.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35235/LizarazoSuarezHugoFabian2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Subiela, J. (2014). *La importancia de la Escucha Activa en la intervención Enfermera*. España. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1695-61412014000200013](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412014000200013)
- Subirats , M. (2018). *La evolución de las políticas públicas de igualdad*. Barcelona.  
<https://www.gipuzkoa.eus/documents/2556071/7612684/Marina+Subirats/ae4fef80-eab9-141c-be1a-65038c6027c0>
- Tingo, M., & Cejas, M. (2023). *Gobernanza rural y planificación estratégica para el desarrollo sostenible: comunidad indígena San Francisco, Alausí - Ecuador*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i3.1056>
- Torres-Ortiz, J.A. & Duarte, J.E. (Junio de 2016). Los procesos pedagógicos administrativos y los aspectos socio-culturales de. *Investigación, Desarrollo, Innovación*, 6, 179-190.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4606>
- Unesco. (2020). *América Latina y el Caribe: Inclusión y educación: todos y todas sin excepción*. París: Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2020.
- Velázquez, S., & Carlson, C. (2021). Identificación del que hacer en la gestión organizacional a la luz de la responsabilidad social universitaria. *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*.  
<https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2287>

- Viera , D. (2023). *Características de la Escucha Activa*. España.  
<https://economipedia.com/definiciones/escucha-activa.html>
- Vixonic. (2020). *COMUNICACIÓN CORPORATIVA: UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA*.  
[https://www.esec.cl/esec/site/artic/20210329/asocfile/20210329154138/\\_19\\_\\_guia\\_\\_comunicaci\\_\\_n\\_corporativa.pdf](https://www.esec.cl/esec/site/artic/20210329/asocfile/20210329154138/_19__guia__comunicaci__n_corporativa.pdf)
- Walter J Ong . (1982). Oralidad y escritura. <https://antroporecursos.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/03/ong-w-j-1982-oralidad-y-escritura.pdf>
- Weisinger, H. (1998). *La Inteligencia Emocional en el Trabajo, Editorial Grupo*.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3305/1/T1224-MGTH-Pozo-La%20inteligencia.pdf>
- Williams , A., & Nussbaum, J. (2001). *Intergenerational communication across the lifespan*. Costa Rica. <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rip/v42n3/v42n3a19.pdf>
- Zarate, M. (2007). *Desarrollo Comunitario*. México.  
<https://www.studocu.com/es/document/universidad-de-granada/politicas-de-desarrollo-local/modelos-alternativos-de-desarrollo/6434782>

ANEXOS

Anexo 1 Árbol de problemas



## Anexo 2 Instrumentos validados y firmados

Tabla 13. Instrumentos de investigación: Encuestas y entrevistas

**Técnica:** Encuesta

**Instrumento:** Cuestionario -Escala de Likert

**Tema:** Gestión Organizacional y prácticas de escucha activa en la gobernanza comunitaria de la Comuna El Tambo, Cantón Santa Elena.

**Objetivo General:** Identificar la gestión organizacional y la escucha activa de la Comuna El Tambo, en el cantón Santa Elena para entender los mecanismos y toma de decisiones de los comuneros.

**Escala:** Muy en desacuerdo 1, en desacuerdo 2, ni en acuerdo ni desacuerdo 3, de acuerdo 4, muy de acuerdo 5.

Variable independiente: Gestión Organizacional		1	2	3	4	5
1	¿Cree usted que una buena gestión organizacional puede ayudar a fortalecer los valores y la cultura de trabajo en la comuna El Tambo?					5
2	¿Considera que el comportamiento de los miembros de la comuna en la gestión organizacional mejora las actividades comunitarias?					5
3	¿Piensa usted que una planificación adecuada mejoraría la comunicación entre los miembros?					5
4	¿Está de acuerdo que una buena organización facilita los conocimientos y experiencias con los miembros de la comuna?					5
5	¿Cree usted que la organización de la comuna debería adaptarse a los cambios para mejorar sus estrategias y lograr mejores resultados?					5
Variable dependiente: Escucha Activa						
1	¿Cree usted que aplicar técnicas de escucha activa atenta y respetuosa puede mejorar la participación de los miembros en las actividades de la comuna El Tambo?					5
2	¿Considera que escuchar las opiniones de personas jóvenes y mayores fortalecerían las relaciones entre generaciones en la comuna?					5
3	¿Piensa que la práctica de escuchar activamente ayuda a que la comunidad se organice mejor y avance en su desarrollo?					5
4	¿Está de acuerdo en que escuchar con atención a los demás puede inspirar ideas nuevas y mejorar los proyectos comunitarios?					5
5	¿Cree usted que la práctica de escuchar con respeto y atención mejora la forma en que las personas se relacionan dentro de la comuna?					5

Econ. Cynthia Nataly Espíndola Vásquez, Mgtr. Mba  
*Juez Experto*

Matriz de Validación de Contenido por Juicio De Experto

TÍTULO:		GESTION ORGANIZACIONAL Y PRACTICAS DE ESCUCHA ACTIVA EN LA GOBERNANZA COMUNITARIA DE LA COMUNA EL TAMBO, CANTON SANTA ELENA.															
AUTORAS:		AGUAS GONZALEZ MARIA BELEN, EVELYN ESTEFANIA POZO TOMALA															
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN
				Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo o desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	VARIABLE Y DIMENSIÓN		DIMENSIÓN E INDICADOR		INDICADOR E ITEMS		ITEMS Y OPCIÓN DE RESPUESTA		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
GESTION ORGANIZACIONAL	Planificación	Cultura Organizacional	¿Cree usted que una buena gestión organizacional puede ayudar a fortalecer los valores y la cultura de trabajo en la comuna El Tambo?						x		x			x			
		Comportamiento Organizacional	¿Considera que el comportamiento de los miembros de la comuna en la gestión organizacional mejora las actividades comunitarias?						x		x			x			
	Coordinación	Comunicación Corporativa	¿Piensa usted que una planificación adecuada mejoraría la comunicación entre los miembros?						x		x			x			
		Gestión de Conocimiento	¿Está de acuerdo que una buena						x		x			x			

			organización facilita los conocimientos y experiencias con los miembros de la comuna?														
	<b>Toma de decisiones</b>	Estrategias organizacionales	¿Cree usted que la organización de la comuna debería adaptarse a los cambios para mejorar sus estrategias y lograr mejores resultados?						x		x			x			x
ESCUCHA ACTIVA	Atención	Técnicas de la escucha activa	¿Cree usted que aplicar técnicas de escucha atenta y respetuosa puede mejorar la participación de los miembros en las actividades de la comuna El Tambo?						x		x			x			x
		Comunicación Intergeneracional	¿Considera que escuchar las opiniones de personas jóvenes y mayores fortalecerían las relaciones entre generaciones en la comuna?						x		x			x			x
	Comprensión	Desarrollo Comunitario	¿Piensa que la práctica de escuchar activamente ayuda a que la comunidad se organice mejor y avance en su desarrollo						X		x			x			x

		Innovación Social	¿Está de acuerdo en que escuchar con atención a los demás puede inspirar ideas nuevas y mejorar los proyectos comunitarios?							x		x		x		x	
	Empatía	Habilidades Sociales	¿Cree usted que la práctica de escuchar con respeto y atención mejora la forma en que las personas se relacionan dentro de la comuna?							x		x		x		x	

La Libertad 19 de mayo del 2025



Econ. Cynthia Nataly Espíndola Vásquez, Mgr. Mba.  
Juez Experto

Ficha de Evaluación de Instrumento

Nombre del instrumento: Cuestionario – Gestión Organizacional

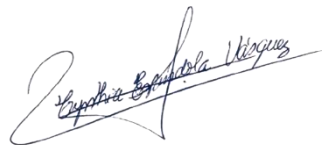
Indicadores	Criterios	Deficiente				Regular				Buena				Muy Buena				Excelente				OBSERVACIONES
		0 - 20				21 - 40				41 - 60				61 - 80				81 - 100				
ASPECTOS DE VALIDACIÓN		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1.	Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																				X
2.	Objetividad	Expresa conductas observables																				X
3.	Actualidad	Adecuado al enfoque teórico																				X
4.	Organización	Organización lógica entre sus ítems																				X
5.	Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios																				X
6.	Intencionalidad	Valorar las dimensiones del tema																				X
7.	Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos																				X
8.	Coherencia	Relación en variables e indicadores																				X

9. Metodología	Adecuada y responde a la investigación																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Validez del Contenido del Instrumento

<b>DATOS DEL ESTUDIANTE</b>		
<b>Apellidos y nombres:</b> POZO TOMALÁ EVELYN ESTEFANÍA, AGUAS GONZÁLEZ MARÍA BELÉN		
GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y PRÁCTICAS DE ESCUCHA ACTIVA EN LA GOBERNANZA COMUNITARIA DE LA COMUNA EL TAMBO, CANTÓN SANTA ELENA.		
<b>DATOS DEL INSTRUMENTO</b>		
<b>Nombre Del Instrumento:</b>	<b>Cuestionario</b>	
<b>Objetivo:</b>	Identificar la gestión organizacional y la escucha activa de la Comuna El Tambo, en el cantón Santa Elena para entender los mecanismos y toma de decisiones de los comuneros.	
<b>Dirigido a:</b>	Habitantes de la Comuna El Tambo	
<b>JUEZ EXPERTO</b>		
<b>Apellidos y nombres:</b>	<b>Espíndola Vásquez Cynthia Nataly</b>	
<b>Documento de identidad:</b>	<b>1203350382</b>	
<b>Grado académico:</b>	<b>Magister en Comunicación y Master Business Administration con mención en las PYMES.</b>	
<b>Especialidad:</b>	<b>Administración Comunicacional</b>	
<b>Experiencia profesional (años): 6 años</b>		
<b>JUICIO DE APLICABILIDAD</b>		
<b>Aplicable</b>	<b>Aplicable después de</b>	<b>No aplicable</b>
	<b>Corregir X</b>	
<b>Sugerencia: -----</b>		

La Libertad 19 de mayo del 2025



Econ. Cynthia Nataly Espíndola Vásquez, Mgtr. Mba  
 Juez Experto

## INSTRUMENTO

**Técnica: Entrevista**

**Instrumento: Guía de preguntas**

**Tema: GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y PRÁCTICAS DE ESCUCHA ACTIVA EN LA GOBERNANZA COMUNITARIA DE LA COMUNA EL TAMBO, CANTÓN SANTA ELENA.**

**Objetivo:** Identificar la gestión organizacional y la escucha activa de la Comuna El Tambo, en el cantón Santa Elena para entender los mecanismos y toma de decisiones de los comuneros.

**Entrevistado:** Javier Aquino Tomalá

**Cargo:** Presidente de la Comuna El Tambo

**Especialidad:**

**Entrevistador:** Aguas María, Pozo Evelyn

**Entrevistado:** María Isabel Posligua Quinde

**Cargo:** Docente de la asignatura comunicación comunitaria en la carrea de comunicación

**Especialidad:** Master en Comunicación e identidad Corporativa

**Entrevistador:** Aguas María, Pozo Evelyn

**Entrevistado:** Vilma Maribel García Gonzalez

**Cargo:** Docente de la carrera de comunicación de la Universidad Estatal Península de Santa Elena

**Especialidad:** Licenciada en Comunicación social/Master

**Entrevistador:** Aguas María, Pozo Evelyn

Variables	Preguntas
<b>Variable Independiente</b>	Desde su perspectiva profesional, ¿Cuáles son los elementos claves que debería tener una estructura organizativa comunitaria para lograr una gestión eficaz y sostenible?
Gestión organizacional	¿Cómo influye el liderazgo dentro de la gestión organizacional comunitaria en la toma de decisiones?
	¿Qué estrategias de planificación y evaluación considera más efectivas para garantizar una gestión comunitaria participativa y transparente en territorios rurales como El Tambo?
	¿Qué importancia tienen los instrumentos normativos (estatutos, reglamentos internos, manuales) en el fortalecimiento de la organización comunitaria?

	A partir de su experiencia, ¿Qué buenas prácticas organizativas ha identificado en comunidades similares que podrían ser aplicables a la realidad de la comuna El Tambo?
<b>Variable Dependiente</b>	¿Cómo definiría el papel de la escucha activa dentro de los procesos de comunicación en una comunidad organizada?
Escucha activa	¿Qué herramientas o metodologías considera adecuadas para promover la escucha activa en espacios como asambleas comunitarias?
	En su experiencia, ¿Qué impacto tiene la práctica de la escucha activa en la gestión de conflictos y la construcción de consensos dentro de la comunidad?
	¿Qué tipo de formación recomendaría para que los líderes comunitarios fortalezcan sus habilidades en escucha activa?
	¿Qué criterios o indicadores sugeriría para evaluar si una comunidad está aplicando correctamente la escucha activa en sus procesos de gobernanza?



Econ. Cynthia Nataly Espíndola Vásquez, Mgtr. Mba.  
**Juez Experto**

Tabla 15 MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO:		GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y PRÁCTICAS DE ESCUCHA ACTIVA EN LA GOBERNANZA COMUNITARIA DE LA COMUNA EL TAMBO, CANTÓN SANTA ELENA.															
AUTOR:		POZO TOMALÁ EVELYN ESTEFANÍA, AGUAS GONZÁLEZ MARÍA BELÉN															
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN
				Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo o desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	RELACIÓN ENTRE:								
									VARIABLE Y DIMENSIÓN		DIMENSIÓN E INDICADOR		INDICADOR E ITEMS		ITEMS Y OPCIÓN DE RESPUESTA		
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO								
GESTION ORGANIZACIONAL	Planificación	Cultura Organizacional	Desde su perspectiva profesional, ¿cuáles son los elementos clave que debería tener una estructura organizativa comunitaria para lograr una gestión eficaz y sostenible?						X		X		X		X		
		Comportamiento Organizacional	¿Cómo influye el liderazgo dentro de la gestión organizacional comunitaria en la toma de decisiones y el cumplimiento						X		X		X		X		

			de los objetivos colectivos?														
<b>Coordinación</b>	Comunicación Corporativa		¿Qué estrategias de planificación y evaluación considera más efectivas para garantizar una gestión comunitaria participativa y transparente en territorios rurales como El Tambo?					X		X		X		X			
	Gestión de Conocimiento		¿Qué importancia tienen los instrumentos normativos (estatutos, reglamentos internos, manuales) en el fortalecimiento de la organización comunitaria?					X		X		X		X			
<b>Toma de decisiones</b>	Estrategias organizacionales		A partir de su experiencia, ¿qué buenas prácticas organizativas ha identificado en comunidades similares que podrían ser aplicables a la realidad de la comuna El Tambo?					X		X		X		X			

ESCUCHA ACTIVA	Atención	Técnicas de la escucha activa	¿Cómo definiría el papel de la escucha activa dentro de los procesos de comunicación en una comunidad organizada?						X		X		X		X	
		Comunicación Intergeneracional	¿Qué herramientas o metodologías considera adecuadas para promover la escucha activa en espacios como asambleas comunitarias o mesas de trabajo?						X		X		X		X	
	Comprensión	Desarrollo Comunitario	En su experiencia, ¿qué impacto tiene la práctica de la escucha activa en la gestión de conflictos y la construcción de consensos dentro de la comunidad?						X		X		X		X	
		Innovación Social	¿Qué tipo de formación o capacitación recomendaría para que los líderes y representantes comunitarios fortalezcan sus habilidades en escucha activa?						X		X		X		X	

	Empatía	Habilidades Sociales	¿Qué tipo de formación o capacitación recomendaría para que los líderes y representantes comunitarios fortalezcan sus habilidades en escucha activa?						X		X		X		X		
--	---------	----------------------	--	--	--	--	--	--	---	--	---	--	---	--	---	--	--

La Libertad 19 de mayo del 2025



Econ. Cynthia Nataly Espíndola Vásquez, Mgtr. Mba  
 Juez Experto  
 C.I: 1203350382

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento Entrevista – Gestión Organizacional

Indicadores	Criterios	Deficiente				Regular				Buena				Muy Buena				Excelente				OBSERVACIONES
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100																
ASPECTOS DE VALIDACIÓN		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
10. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																				X	
11. Objetividad	Expresa conductas observables																			X		
12. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico																				X	
13. Organización	Organización lógica entre sus ítems																				X	
14. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios																				X	
15. Intencionalidad	Valorar las dimensiones del tema																			X		
16. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos																			X		
17. Coherencia	Relación en variables e indicadores																				X	
18. Metodología	Adecuada y responde a la investigación																				X	

**Calificación: 100**

**Instrucciones:** Este instrumento, sirve para que el experto evaluador evalúe la pertinencia, eficacia del instrumento que se está validando, deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

La Libertad 19 de mayo del 2025

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Cynthia Nataly Espíndola Vásquez', written in a cursive style.

Econ. Cynthia Nataly Espíndola Vásquez, Mgtr. Mba  
Juez Experto  
C.I:

Tabla 16 VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

<b>DATOS DEL ESTUDIANTE</b>		
<b>Apellidos y nombres:</b> POZO TOMALÁ EVELYN ESTEFANÍA, AGUAS GONZÁLEZ MARÍA BELÉN		
GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y PRÁCTICAS DE ESCUCHA ACTIVA EN LA GOBERNANZA COMUNITARIA DE LA COMUNA EL TAMBO, CANTÓN SANTA ELENA		
<b>DATOS DEL INSTRUMENTO</b>		
<b>Nombre Del Instrumento:</b>	<b>Cuestionario</b>	
<b>Objetivo:</b>	Identificar la gestión organizacional y la escucha activa de la Comuna El Tambo, en el cantón Santa Elena para entender los mecanismos y toma de decisiones de los comuneros	
<b>Dirigido a:</b>		
<b>JUEZ EXPERTO</b>		
<b>Apellidos y nombres:</b>	<b>Espíndola Vásquez Cynthia Nataly</b>	
<b>Documento de identidad:</b>	<b>1203350382</b>	
<b>Grado académico:</b>	<b>Magister en Comunicación y Master Business Administration con mención en las PYMES.</b>	
<b>Especialidad:</b>	<b>Administración Comunicacional.</b>	
<b>Experiencia profesional (años): 6</b>		
<b>JUICIO DE APLICABILIDAD</b>		
<b>Aplicable</b>	<b>Aplicable después de</b>	<b>No aplicable</b>
	<b>Corregir X</b>	
<b>Sugerencia: -----</b>		

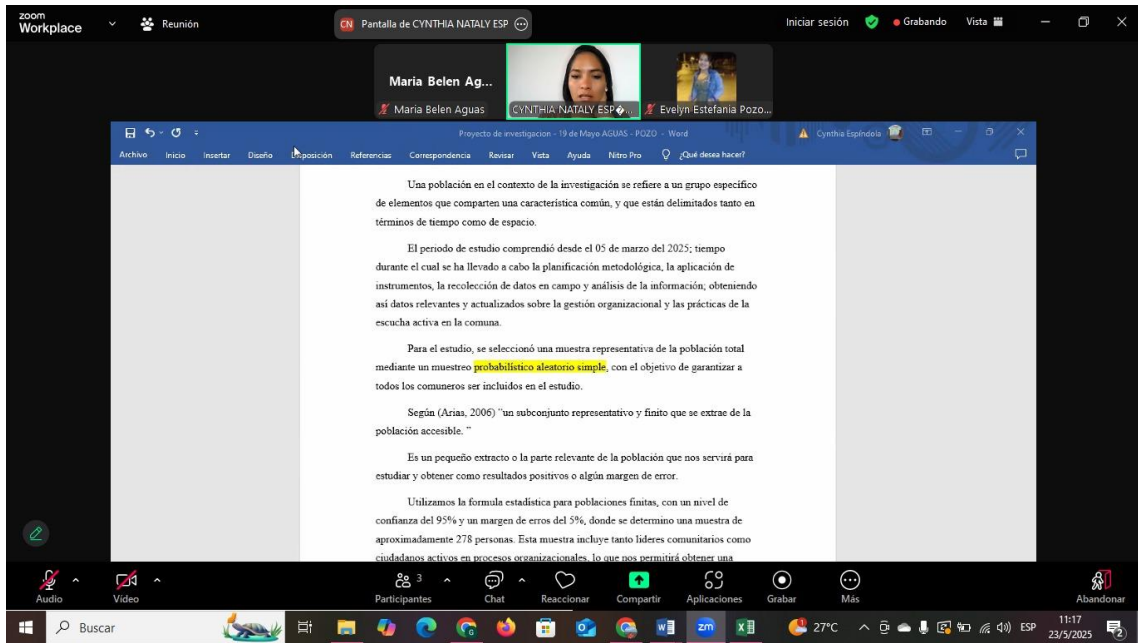
La Libertad 19 de mayo del 2025



Econ. Cynthia Nataly Espíndola Vásquez, Mgr. Mba.  
Juez Experto

### Anexo 3 Registro de tutorías

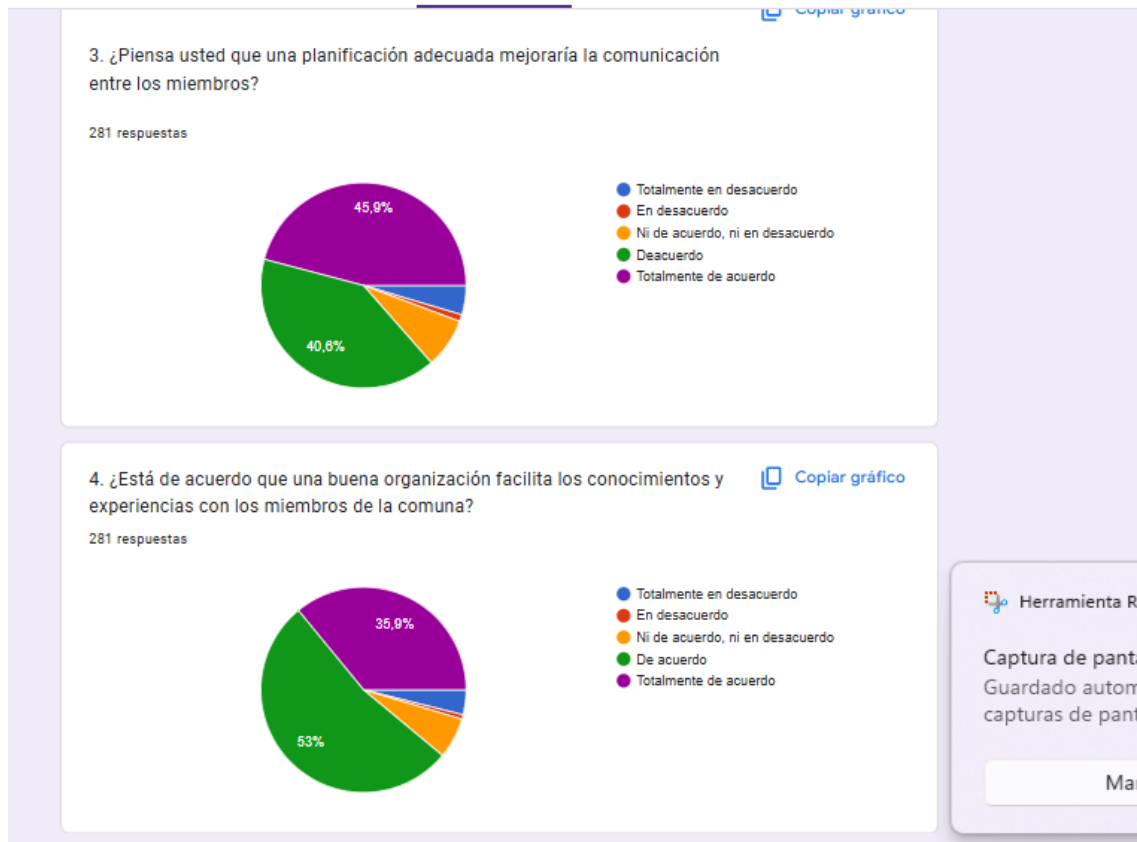


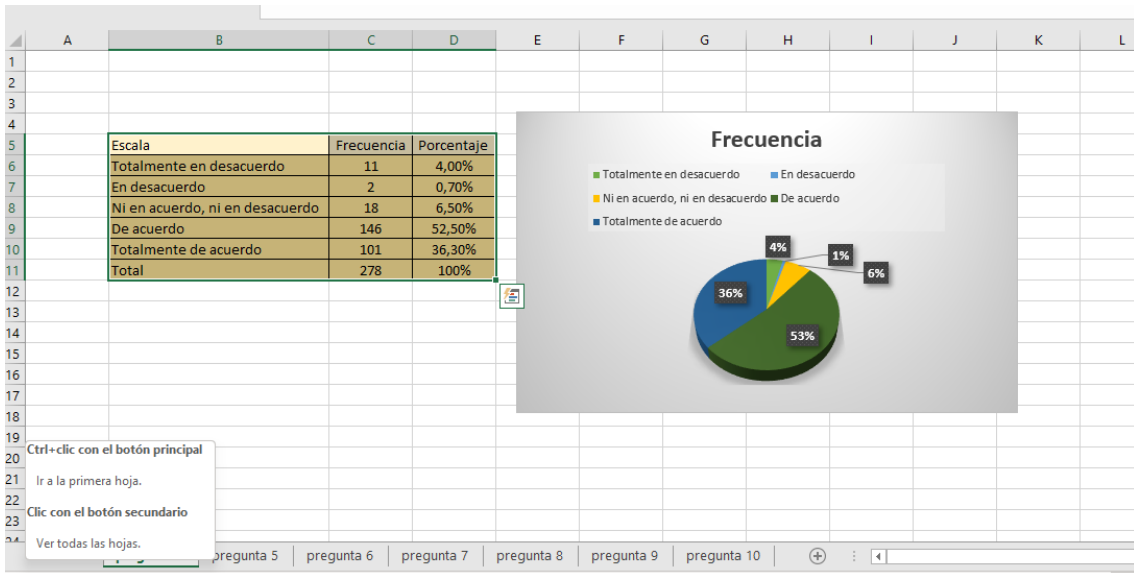


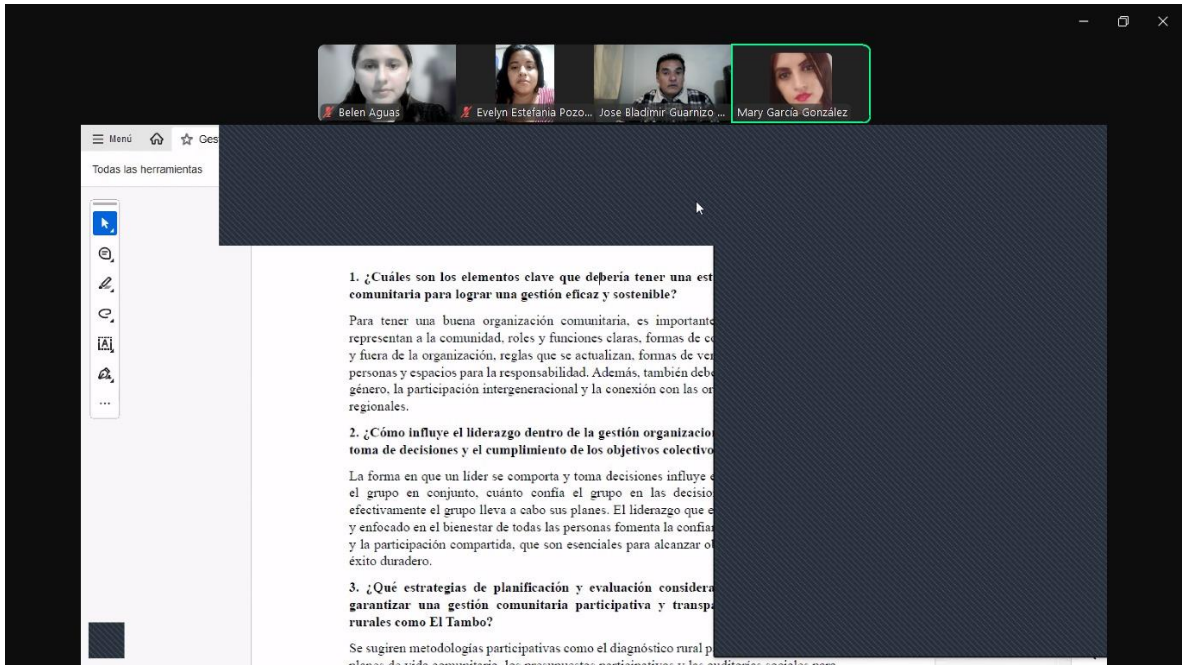
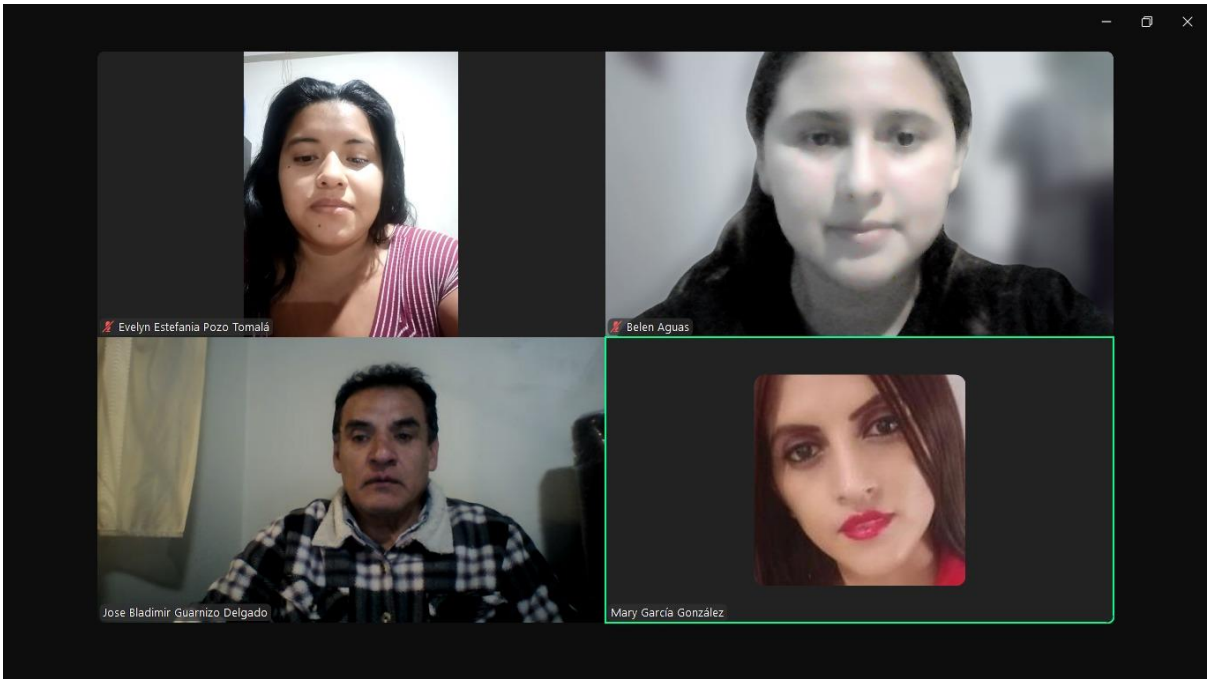
# Anexo 4

## Tabulación de la Información

Form_Responses1	Marca temporal	Dirección de correo electrónico	1. ¿Cree usted que una buena gestión organiz	2. ¿Considera que el comportamiento de los	3. ¿Piensa usted que una planificación adecu
69	5/06/2025 14:18:17	melbaponce0916@gmail.com	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
70	5/06/2025 14:22:46	chavitaponce95@gmail.com	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
71	5/06/2025 14:25:31	chavitaponce95@gmail.com	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
72	5/06/2025 14:29:14	anie9sponce14yaguapaz18@gmail.com	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
73	5/06/2025 15:08:19	dgomez2003@gmail.com	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
74	5/06/2025 19:08:58	kmrs19690901@gmail.com	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
75	5/06/2025 22:51:38	obricm17@gmail.com	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
76	6/06/2025 19:51:19	gonzalezlil703@gmail.com	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
77	7/06/2025 0:08:04	manuelramos_97@hotmail.com	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
78	9/06/2025 13:52:36	omarlainez9997@gmail.com	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
79	9/06/2025 20:42:26	allisoncruzpreciado.2002@gmail.com	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
80	0/06/2025 20:42:58	lilachiquin01@gmail.com	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo









8:33 a. m. 0.00 5G H, 11 92

13:38

13:39 30 40 50 60 70 80 90 100

13:39 30 40 50 60 70 80 90 100

← Amigos 2025 El tam... 9 en línea

← Prof Vilma Gar...

← Prof. Posligua

**GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y PRÁCTICAS DE ESCUCHA ACTIVA EN LA GOBERNANZA COMUNITARIA DE LA COMUNA EL TAMBO, CANTON SANTA ELENA**

Hola, les saluda María Belén Aguas y Evelyn Pozo Tomalá, estudiantes de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Carrera de Comunicación 8/2, estamos realizando nuestro proyecto de investigación para titulación y nec...  
docs.google.com

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeQw1CFAXkV3vqdFUPcGn0lZjxCm6U9Jz1tZZ1oOD6idKfyDA/viewform?usp=header>

8:43 p. m. ✓

Compañero hay dos encuestas 8:43 p. m. ✓

Porfavor ayuden 8:43 p. m. ✓

José Frappé  
Ya lo hice 11:25 p. m.

11 de junio de 2025

instrumentos normativos (estatutos, reglamentos internos, manuales) en el fortalecimiento de la organización comunitaria?

5. A partir de su experiencia, ¿qué buenas prácticas organizativas ha identificado en comunidades similares que podr... Leer más 20:59 ✓

0:12 21:00 ✓

<https://us04web.zoom.us/j/77434194455?pwd=3fpYmc7NNb9wgGTdm2k8spPi8rFRLa.1> 21:14 ✓

Miss la estamos esperando } 21:16 ✓

**Gestión organizacional y prácticas de escucha activa en la gobernanza comunitaria** 21:21

Gestión organizacional y prácticas de escucha activa en l... 2 páginas • 103 kB • PDF 21:21

Okey miss no se preocupe 20:51 ✓

Mañana tenemos clases le parece si vamos en la hora del receso o a la entrada 20:53 ✓

Listo me avisan para decirles dónde estaré 22:14

Porq andaré Ben algunas actividades 22:14

Okey miss, gracias 22:41 ✓

29 de mayo de 2025

Miss buenas tardes 15:04 ✓

Buenas tardes 15:05

Estamos en la universidad 15:05 ✓

Venga a la sala de profesores en Apuepse 15:07

Ya vamos para allá 15:09 ✓

entrevista maria belén aguas.docx 17 kB • DOCX 15:23