

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**



CHARRIS SALAS, ALBI ELINA

MANJARRÉS VILLALBA, DAIBETH ELENA

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA CUC
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
BARRANQUILLA**

2022

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Educación**

Charris Salas, Albi Elina

Manjarrés Villalba, Daibeth Elena

Asesor:

Dr. Freddy Marín González

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA CUC
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
BARRANQUILLA**

2022

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Dedicatorias

A Dios, por bendecirme con la oportunidad de rodearme de personas maravillosas y con ellas, gozar de oportunidades valiosas que me permiten crecer como persona y como profesional.

A mi familia, porque los valores que hoy reposan en mi corazón son la mejor herencia, por hacer de mí una persona amada, dedicada y luchadora.

A mis amigos, porque a ellos les debo las sonrisas y alegrías que complementan mi vida.

A mi asesor de trabajo, el Dr. Freddy Marín, porque personas como él inspiran y nos permiten darnos cuenta de que no nos equivocamos al atender la vocación de maestras.

A mis estudiantes, por recibirme en sus vidas de la manera más sincera y enseñarme lo que solo con ustedes podría aprender.

Albi Charris Salas

Agradecimientos

En primer lugar, a nuestro Dios por mantenerlos con vida y darnos las fuerzas necesarias para alcanzar las metas que nos hemos propuesto.

A nuestras familias por su apoyo y colaboración durante todo el desarrollo del trabajo de investigación.

A los docentes y directivos de la Institución Educativa de Leña, por su participación en las actividades propuestas para la implementación de los instrumentos de recolección de la información y validación de la propuesta.

A la Corporación Universitaria de la Costa por la oportunidad pertenecer al programa de postgrado Maestría en Educación, a sus docentes, en especial a nuestro asesor el Doctor Freddy Marín González por todo su compromiso, dedicación, apoyo y colaboración en la construcción de éste trabajo de investigación

Albi Charris Salas

Daibeth Manjarrés Villalba

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo: Diseñar una propuesta de gestión estratégica que fundamentada en la comunicación organizacional, contribuya al fortalecimiento de los procesos de gestión directiva de instituciones educativas; para ello se recurrió a diversos estudios, teorías e investigaciones nacionales e internacionales; en lo que respecta al marco metodológico, el estudio es de carácter mixto y se tomó como contexto empírico la Institución Educativa de Leña, ubicada en el departamento del Atlántico, municipio de Candelaria, específicamente en el corregimiento de Leña, donde se trabaja con docentes y directivos. La recolección de información se hizo a través de técnicas como el análisis de contenido y la entrevista. Entre los principales resultados destacan que la comunicación representa una variable clave que dinamiza los perfiles de actuación del gerente educativo, por tanto, debe fortalecerse desde la implementación de estrategias de gestión. Se concluye en la necesidad de implementar la propuesta resultante de la investigación denominada: Estrategia de comunicación organizacional para el fortalecimiento de la gestión directiva "Una escuela para todos".

Palabras clave: Comunicación organizacional, Gestión Directiva

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Abstract

This research aims to: Design a strategic management proposal that, based on organizational communication, contributes to the strengthening of the management processes of educational institutions; For this, various national and international studies, theories and research were used; Regarding the methodological framework, the study is of a mixed nature and the Leña Educational Institution, located in the department of Atlántico, municipality of Candelaria, specifically in the village of Leña, was taken as the empirical context, where it works with teachers and managers. . The collection of information was done through techniques such as content analysis and interview. Among the main results, they highlight that communication represents a key variable that dynamizes the performance profiles of the educational manager, therefore, it must be strengthened from the implementation of management strategies. It is concluded that it is necessary to implement the proposal resulting from the research called: Organizational communication strategy for the strengthening of managerial management "Una escuela para todos".

Keywords: Organizational communication, Management

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA**Tabla de Contenido**

Introducción	14
Capítulo I. Problema de investigación	17
Planteamiento del problema	17
Formulación del problema	25
Sistematización del problema (Preguntas asociadas)	25
Objetivo de la Investigación	27
Objetivo general	27
Objetivos específicos	27
Justificación	27
Delimitación de la investigación	30
Capítulo II. Marco Teórico	32
Antecedentes de la investigación.	32
Antecedentes internacionales	32
Fundamentación teórica	61
Políticas educativas en Colombia en relación con el contexto internacional.	63
La gestión estratégica desde el ámbito de las organizaciones educativas.	65
La estrategia en la gerencia y su implicación e impacto positivo en las organizaciones.	69
Direccionamiento estratégico, un proceso clave en la consecución de los objetivos organizacionales.	71
Áreas de gestión educativa	74
Procesos de gestión según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia.	76
El papel de la Gestión directiva en los procesos educativos.	78
El liderazgo, una habilidad (capacidad o proceso) esencial en la gestión y mejora continua de organizaciones educativas.	79
Estilos de liderazgo en la gerencia educativa	81
Perfil del rector o director de una institución educativa	83
Funciones del cargo del rector	86
Modelos de calidad como fundamento para la gestión en organizaciones educativas.	88
Calidad educativa, un reto en el contexto educativo	91
La gestión de la calidad y la oportunidad de alcanzar las metas institucionales	92
Mejoramiento continuo en las Instituciones educativas	95
Escuelas eficaces, una apuesta en la educación de calidad	96

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Teorías de la comunicación organizacional	97
La Comunicación organizacional como variable clave que dinamiza los procesos de Gestión Educativa	99
La comunicación en la educación.	100
La organización como sistema	101
La cultura y el clima para fortalecer la gestión organizacional.	102
La escuela como organización.	103
Comunicación interna, una estrategia que impulsa los procesos institucionales	106
Direccionalidad de la comunicación	108
Barreras de comunicación	110
Habilidades comunicativas	114
Técnicas de comunicación asertivas	115
Marco Legal	126
Capítulo III. Marco Metodológico	134
Referente Epistemológico	135
Método, Diseño y Niveles de la Investigación	136
Población	138
Técnicas e Instrumentos de recolección de la información	139
Técnicas para determinar la validez y confiabilidad de los instrumentos.	141
Confiabilidad	142
Resultados Confiabilidad prueba piloto 1	143
Resultados Confiabilidad Prueba Piloto 2	147
Técnicas para procesamiento y análisis de la información	151
Capítulo IV. Análisis de los Resultados	155
Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista a los directivos.	155
Transcripción Entrevista: Informante Clave 1	155
Transcripción Entrevista: Informante Clave 2	191
Resultados, análisis e inferencias argumentativas del encuentro dialógico de los Informantes Clave 1 y 2	208
Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los sujetos pertenecientes a la Institución Educativa de Leña	248
Capítulo V. Estrategia De Comunicación Organizacional Para El Fortalecimiento De La Gestión Directiva	269
Introducción	270
Objetivos de la Propuesta	271
Objetivo general	271

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

10

Objetivos específicos	271
Principios Orientadores	272
Plan de acción	274
Formulación de la estrategia.	274
Implementación de la estrategia.	277
Estrategias a Desarrollar	279
Componente Organizacional	279
Componente comunicacional	242
Componente Tecnológico.	284
Evaluación de la estrategia	285
Conclusiones	290
Recomendaciones	268
Referencias Bibliográficas	293
Anexos	¡Error! Marcador no definido.

Lista de Tablas y Figuras**Tablas**

Tabla 1 Matriz de Relaciones Teóricas	110
Tabla 2 Matriz de Operacionalización de las Variables	112
Tabla 3 Alternativas y Ponderación de Respuestas	130
Tabla 4 Alpha de Cronbach obtenido con SPSS. Prueba 1	132
Tabla 5 Alpha de Cronbach obtenido con SPSS. Prueba 2	136
Tabla 6 Matriz de Análisis de Contenido del Proyecto El Educativo (PEI)	199
Tabla 7 Matriz de Análisis de Contenido de la Guía No. 34 Del Ministerio de Educación Nacional	203
Tabla 8 Matriz de Análisis de Contenido de la Autoevaluación Institucional	206
Tabla 9 Analítica - Comparativa Integrada de la Matrices de Contenido	209
Tabla 10 Tipos de direccionalidad de la Comunicación	214
Tabla 11 Tipos de Barreras de la Comunicación	215
Tabla 12 Habilidades Comunicativas	217
Tabla 13 Estilos de Comunicación	218
Tabla 14 Técnicas de Comunicación Asertiva	219
Tabla 15 Estrategia Gerencial	221
Tabla 16 Fases del direccionamiento estratégico	222
Tabla 17 Las NTIC en la Gestión Educativa	224
Tabla 18 Estilos de Liderazgo	225
Tabla 19 Perfil del Desempeño del Rector	226
Tabla 20 Etapas del Mejoramiento Continuo	227

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA	12
Tabla 21 Áreas de la Gestión Directiva	229
Tabla 22 Componente Organizacional	254
Tabla 23 Componente Comunicacional	259
Tabla 24 Componente Tecnológico	261
Tabla 25 Rúbrica para la evaluación de la propuesta de comunicación	263

Figura

Figura 1 Mapa del problema	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2 Mapa de Relaciones Teóricas	115
Figura 3 Captura de Pantalla de SPSS. Prueba 1	135
Figura 4 Captura de Pantalla de SPSS. Prueba 2	
Figura 5 Ruta Metodológica	
Figura 6 Tipos de direccionalidad Comunicacional	215
Figura 7 Tipos de Barreras Comunicacionales	216
Figura 8 Habilidades Comunicativas	218
Figura 9 Estilo de Comunicación	219
Figura 10 Técnicas de Comunicación Asertiva	220
Figura 11 Estrategia Gerencial	222
Figura 12 Fases del direccionamiento estratégico	223
Figura 13 Las NTIC en la Gestión Educativa	224
Figura 14 Estilos de Liderazgo	225
Figura 15 Perfil del Desempeño del Rector	227
Figura 16 Etapas del Mejoramiento Continuo	228
Figura 17 Áreas de la Gestión Directiva	230
Figura 18 Principios de la propuesta	

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Figura 19 Componente Tecnológico

Figura 20 Características del rector

239

Figura 21 Mapa de la propuesta

264

Figura 22 Validación intersubjetiva

265

Introducción

La comunicación en las organizaciones es una herramienta valiosa que ayuda, no solo a mantener las buenas relaciones y la motivación entre sus miembros, sino que contribuye al buen clima laboral y al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Garantizar una acertada comunicación organizacional es, por tanto, algo imperioso para cualquier institución que busque el mejoramiento continuo y la calidad de su equipo y sus procesos.

Como en toda comunicación, la organizacional está integrada por “actores” encargados de liderarla o gestionarla. En el caso de las instituciones educativas, la gestión es considerada un proceso fundamental que debe estar dirigido hacia el logro de los objetivos institucionales. En consecuencia, el Ministerio de Educación Nacional identifica distintas áreas de gestión y destaca entre ellas el área de gestión directiva.

Entendiendo la gestión directiva como una serie de procesos, estrategias y acciones lideradas por un equipo directivo para la consecución de los objetivos institucionales, surge el presente estudio que pretende determinar cómo contribuir a los procesos de gestión directiva en instituciones educativas, desde el diseño y validación de una propuesta de gestión estratégica.

Para responder a ello, se tomó como campo de investigación la I.E de Leña (Candelaria, Atlántico) y se identificaron, con el análisis del problema en relación a esta categoría subdimensiones relacionadas con: gerencia educativa, estrategias gerenciales y modelo de calidad. A partir de estas se definieron como descriptores del problema: la identidad institucional, el conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico, el liderazgo, la calidad educativa y el plan de mejoramiento institucional, entre otros.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

La presente investigación es de gran relevancia, pues su objetivo principal es diseñar una propuesta de gestión fundamentada en la Comunicación Organizacional para contribuir al fortalecimiento de los procesos de gestión directiva en las instituciones educativas. Su alcance busca impactar, de manera positiva y directa, los procesos directivos y el quehacer profesional del docente y directivo docente de las I.E.

La propuesta tiene un componente pedagógico, organizacional y tecnológico cuyo desarrollo incluye la participación de todos los integrantes del proceso educativo. Para desarrollarla se tuvieron en cuenta las últimas tendencias en el campo administrativo y de modelos de gestión, con el fin de obtener una mejora en el servicio educativo. Al mismo tiempo, la investigación contribuye a generar conocimiento validado a través de procesos rigurosos que, a su vez, se convierten en referentes para investigaciones futuras.

Una de las principales categorías y/o variables de estudio identificadas en la presente investigación, es la gestión directiva, pues hace referencia a cómo es orientado el establecimiento educativo. Debido a que, dentro del área de gestión se evalúan procesos de comunicación, es esta otra de las variables del proyecto, a partir de la cual se identificaron descriptores del problema referentes a: habilidades comunicativas, comunicación asertiva, relaciones con el entorno, el uso y acceso de las NTIC y los mecanismos de comunicación.

El estudio se fundamenta en un enfoque racionalista – deductivo, ya que permite hacer un rastreo histórico del objeto de estudio propuesto, relacionado con las variables de comunicación organizacional y gestión directiva, determinantes en los procesos de gestión educativa; y, desde el punto de vista científico proporciona los medios necesarios para la implementación de estrategias comunicativas, transmisión de la información de manera asertiva y utilización de medios para la consecución de objetivos.

La investigación se aborda desde un paradigma mixto con un componente cualitativo y uno cuantitativo en el que se tuvieron en cuenta como unidades de análisis: el PEI, la guía

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

34 y la autoevaluación institucional. La técnica utilizada fue la revisión y análisis de contenido usando como instrumento la matriz de análisis de contenido. En diseño de campo se trabajó con docentes y directivos docentes, cuya recolección de información incluyó las técnicas de entrevista a directivos y encuesta a los docentes.

Como marco de referencia para el estudio se tuvieron en cuenta la Constitución Política de Colombia, la guía 34, las políticas educativas para Colombia según la OCDE, entre otras que orientaron la comprensión de aspectos relacionados con la calidad, la gestión y la organización de las instituciones educativas.

Con el desarrollo de esta investigación, basada en los resultados del análisis de los instrumentos aplicados, se presenta la propuesta de gestión estratégica “Una escuela para todos”, fundamentada en la Comunicación Organizacional para el fortalecimiento de la gestión directiva en la institución educativa de Leña.

Capítulo I. Problema de investigación

En el siguiente capítulo se describe el problema en estudio, se presenta la formulación y sistematización, seguida del objetivo general, objetivos específicos, justificación y delimitación de la investigación.

Planteamiento del problema

Desde su aparición, el hombre ha necesitado comunicarse para poder sobrevivir y a la vez transmitir a sus semejantes y descendientes sus historias, experiencias, aprendizajes, enseñanzas, emociones e impresiones, entre otros. Para ello, recurrió a los primigenios modos de comunicarse entre sí, por lo que es considerado el sujeto esencial de la comunicación y promotor de las diversas relaciones establecidas hasta hoy en las organizaciones e instituciones.

La comunicación en el ámbito organizacional se ha desarrollado según los conocimientos aportados por las diversas ciencias sociales, humanas y las del área tecnológica, creando una red comunicativa en el mundo empresarial y social, con el fin de generar respuestas que transformen la calidad de vida del ser humano e impacten de forma positiva los procesos de crecimiento y desarrollo institucional. Desde los aportes de Espinoza y Marín (2019) la perspectiva de redes es clave para comprender el funcionamiento organizacional.

La comunicación organizacional ha sido investigada desde 1937 por Chester Berndad, quien enfocó la comunicación dentro de la empresa de gran escala y la consideró “una actividad por medio del cual las personas están mutuamente vinculadas en una organización con el fin de lograr un propósito central” (p.504). Por este tipo de consideraciones, desde el

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

año de 1998 se reconoció que este tipo de comunicación podría orientarse a las instituciones educativas, cooperativas, organizaciones y dependencias gubernamentales y exclusivas de las privadas o lucrativas (Rodríguez, 2012).

En el caso colombiano, con los nuevos aportes de las ciencias se ha tomado en cuenta este tipo de comunicación; tanto es así que entre la documentación gubernamental se afirma que:

La comunicación es indispensable. Este concepto no se limita al hablar; también requiere transmitir ideas, percepciones y conceptos de manera comprensible y oportuna a diferentes interlocutores. Una buena comunicación facilita la construcción de estrategias comunes para enfrentar los problemas que afectan a la institución. Además, fortalece el aprendizaje individual y colectivo, y está en la base del trabajo en equipo (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.15).

Según lo afirmado anteriormente, puede decirse que en todo tipo de organización la comunicación es un proceso que mejora las relaciones, fomenta la productividad, intensifica la motivación al logro y aumenta los niveles de confianza entre las personas; derivando en mejores resultados en todas las áreas de la organización. A su vez, las instituciones educativas, por su orientación teleológica, misión y visión como organización, deben mantener un estilo de comunicación efectiva para optimizar su desarrollo y funcionamiento.

Cabe entonces señalar que, la comunicación, como proceso dentro de la escuela desde su dimensión organizacional, es considerada un conjunto total de informaciones es que se intercambian entre los integrantes de la institución y los diferentes actores educativos, quienes se convierten en un componente clave en la consecución de las metas que se establecen y en la mejora de la calidad del servicio que se presta (Andrade, 2020).

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

De allí que el sistema educativo, como parte de la institucionalidad pública, está llamado a optimizar el tipo de comunicación establecida en el ámbito organizacional, la cual debe estar caracterizada como eficaz, clara, precisa, coherente, objetiva, oportuna, flexible, empática y receptiva, que mejore el diálogo y las relaciones humanas, así como también los niveles comprensivos del conglomerado humano de dicho sistema. Igualmente, en los centros de educación, la comunicación organizacional influye en todos los actores educativos al mejorar las relaciones interpersonales, los afectos y la socialización, resolución de conflictos y el fomento de información, entre otros.

Ante esto, los procesos comunicacionales en las organizaciones pueden ser del tipo interno, los cuales son definidos como la agrupación de estrategias, medios y acciones que permitan alcanzar los objetivos propuestos, además de promover las buenas relaciones entre los miembros de la organización (en este caso la escuela), compartir información, usar canales formales de comunicación y todo aspecto organizacional que contribuya al éxito de los procesos (Andrade, 2020).

Por ello, si las instituciones escolares no establecen prácticas de comunicación interna entre sus miembros, esto va a repercutir en el quehacer diario, en su comportamiento, cultura y clima organizacional, así como en la poca consolidación de los procesos educativos. Además, al carecer de manejo eficiente de este tipo de comunicación, las escuelas pueden debilitar directamente las relaciones personales y grupales, las cuales impactarán en el proceso educativo y en el resto de la comunidad de saberes. (Salazar y López, 2018)

Ahora bien, la comunicación organizacional se puede establecer según la función de la direccionalidad. Así puede ser: unilateral (emisor envía un mensaje que el receptor interpreta. El acto comunicativo finaliza en ese momento. La comunicación, por tanto, se produce en una sola dirección) y bilateral (alternancia de roles de emisor y receptor, de forma que el receptor interpreta el mensaje y a su vez comunica otro que el primer emisor recibe

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

como receptor. La comunicación se produce en dos direcciones: diálogo o conversación (Monte de Oca, 2019).

Desde este referente, las instituciones educativas están llamadas a manejar preferiblemente la direccionalidad del tipo bilateral, en la cual se mantiene una retroalimentación de manera respetuosa, con sentido de cooperación y comprensión, así como garantizar el cumplimiento de las asignaciones dadas por superioridad, como órdenes, tareas, actividades, entre otras. Por ende, para evitar los vicios comunicacionales es importante minimizar flujos verticales o lineales y definir estrategias fundamentadas en relaciones matriciales, con flujos circulares y multidireccionales de información y conocimiento.

De los antes mencionados las investigadoras consideran que, los actores educativos deben concebir este tipo de comunicación como un proceso dinámico que maximiza el progreso, los cambios y comportamientos de los sistemas internos de la institución, al relacionarse entre ellos y el ambiente, sus partes y sus procesos internos; de manera que la retroalimentación está concebida como útil, para que enriquezca la información del emisor; descriptiva, para que sea eficaz; específica, para que indique la comprensión de lo comunicado; y oportuna según el lugar y contexto adecuado.

Otro elemento de la comunicación organizacional a ser tomado en cuenta dentro de las comunicaciones internas, son las barreras de la comunicación, las cuales pueden ser descritas desde las habilidades comunicativas y se basan en las cuatro principales habilidades del lenguaje: habla, escucha, lectura y escritura, que al aplicarlas correctamente en los contextos sociales, van a evidenciar destrezas o capacidades comunicativas, permitiendo influir en la calidad y precisión en el proceso comunicativo, en la cual se procesan y expresan nuestros pensamientos (Herrera y Calero, 2016).

De lo antes expuesto, las investigadoras indican que, en el caso de las instituciones escolares, los directivos o rectorías mantienen un gran cúmulo de responsabilidades como

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

líderes formales en materia de comunicación, y para cumplirlas requieren desarrollar habilidades específicas. Algunas de ellas son: dar rumbo al equipo de trabajo ejerciendo las funciones de los buenos líderes, informar de manera eficiente y oportuna, retroalimentar sobre los procesos o acciones desarrolladas en la institución con el fin de crecer o mejorar, dar reconocimiento a sus colaboradores, integrar o facilitar los procesos grupales, y predicar con el ejemplo, entre otras.

Igualmente, las investigadoras consideran también que, están las barreras físicas y administrativas que se describen desde las herramientas denominadas Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTICS), las cuales juegan un papel importante en la comunicación organizacional; de allí que, en el sistema educativo se han realizado cambios en las formas de comunicación, sobre todo en tiempos de pandemia por la Covid-19. Estas formas de comunicación, al recurrir a las NTICS, han podido llegar al conglomerado de manera sincrónica y asincrónica, logrando con ello efectividad y eficiencia en los procesos comunicativos.

En la misma dirección del estudio, está lo concerniente a la gestión directiva, la cual es entendida como el conjunto de acciones trazadas para la consecución de los objetivos de una entidad, que se originan del ejercicio propio de la administración y se enfocan en promover la coordinación de una organización, como una tarea que se ejerce dentro y fuera de la institución por parte del equipo directivo, y a su vez orienta y controla todas las actividades propias de la organización (Miranda, 2016).

En Colombia la gestión en las organizaciones educativas escolares, se contempla desde cuatro campos de acción, que son: Gestión académica, Gestión Administrativa y Financiera, Gestión de la Comunidad y Gestión Directiva. Esta última se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma, es posible que el rector o director y su equipo

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

directivo organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución (Ministerio de Educación Nacional, 2008).

Frente a esto, es preciso señalar que, en la Ley 715 de diciembre 21 de 2001, se especifica en el artículo 10 las responsabilidades del rector o director como gerente de la calidad educativa. Dicho artículo indica: Funciones: presidencia del Consejo Directivo, formulación de planes, dirigir trabajos en equipo, control, administración del personal, distribución y evaluación de asignaturas, suministrar información y sanciones, responsable de la calidad educativa, entre otras (Congreso de la República de Colombia, 2012).

Por lo tanto, la gestión del docente como gerente educativo debe ser asumida como una totalidad de sus elementos, los cuales se articulan en una red a través del recorrido que abarca el funcionamiento total de la organización escolar. De no considerarlo así, se podría incurrir en la conducción de una gestión definida por la desarticulación y por una visión fragmentada de sus distintos componentes.

Al mismo tiempo, para Miranda (2016), la gestión del gerente educativo es una acción directiva que evidencia el comportamiento asumido por los líderes para ejercer dominio sobre los demás, a través de relaciones directas con el grupo, resaltando la comunicación como un componente que permite el logro de una gestión eficiente, y resultando trascendental en las organizaciones educativas para las funciones administrativas que aseguran una educación de calidad.

Según el postulado anterior, se considera la gestión escolar como aquellos procesos de dirección pedagógica y administración de recursos de toda índole; es decir, físicos, humanos y financieros. Además, se plantea, primero, que la gestión debe promocionar la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa en todos los asuntos que atañen a la institución; y segundo, debe asumir una administración de recursos que definitivamente mejore los índices de eficiencia interna y calidad educativa (Ministerio de Educación

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Nacional, 2014).

De tal manera que quienes llevan adelante la gestión directiva en las instituciones educativas deben estar acorde a los conocimientos, habilidades y aptitudes para el ejercicio de sus funciones, para que, por ejemplo, el docente, como líder, tenga la capacidad de generar y poner a operar las condiciones favorables para que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se realice; que la dirección contribuya a orientar la institución educativa hacia objetivos propuestos intencionalmente, con sentido de viabilidad, pertinencia y relevancia, donde se tomen en cuenta los instrumentos de la gestión directiva para orientar la institución hacia metas explícitas; tomar decisiones pertinentes para que los recursos y procesos se dirijan a ellas; y generar un clima de trabajo colectivo y participativo donde se delegan responsabilidades y compromisos a las distintas instancias de la institución.

Igualmente, la directiva debe fomentar un modelo de gestión de la calidad, donde las acciones, estrategias, métodos de gestión, conlleven a la continua eficacia, eficiencia y efectividad, satisfaciendo las necesidades de todos los actores educativos por medio de la sensibilización, el compromiso y liderazgo de la unidad. Así mismo, un proceso de evaluación de la calidad educativa, mejoramiento continuo, políticas educativas; y el fomento de una cultura de evaluación que determine los logros obtenidos, las debilidades, fortalezas, aciertos y errores en los procesos, áreas y eventos que se ejecutan en dichas instituciones escolares, con el propósito de tomar decisiones coherentes, oportunas, en correspondencia con el escenario educativo actual (González, 2010).

En la misma dirección sobre un modelo de gestión de la calidad, existe un dossier denominado Autoevaluación Institucional del I.E. de Leña (2018), en el cual se especifica que los resultados relacionados con el área de Gestión Directiva, en la que se evalúan indicadores como: Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional, Gestión Estratégica y Gobierno Escolar, Clima Escolar, Relaciones con el Entorno y Cultura

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Institucional.

Estos procesos (Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional, Gestión Estratégica y Gobierno Escolar) contemplan aspectos que están más relacionados con temas de gestión estratégica, mientras que los tres últimos (Clima Escolar, Relaciones con el Entorno y Cultura Institucional), guardan mayor disposición hacia aspectos relacionados con procesos comunicativos. En general, el área de Gestión Directiva tiene una media promedio de 2.25%, lo que la ubica, según los lineamientos del MEN; en una valoración de pertinencia; es decir, hay algunos principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones para dar cumplimiento a los objetivos y metas (Ministerio de Educación Nacional, 2008).

De allí que, al observar la media promedio arrojada por la autoevaluación de la mencionada institución, frente a la Guía de autoevaluación para el mejoramiento continuo del MEN se lleva a tomar en cuenta una serie de acciones que promuevan una ruta de cambios favorables en cuanto a la autoevaluación, elaboración de un plan de mejoramiento y el desarrollo del mismo. (Ministerio de Educación Nacional, 2018).

Entonces, los líderes educativos están llamados a optimizar la comunicación organizacional con el propósito de fortalecer los procesos de gestión directiva de las instituciones, donde se maneje de manera bilateral todo tipo de comunicación que ayude a maximizar la gestión directiva escolar en la ejecución del proceso educativo, con el fin de evitar o minimizar ciertas realidades problemáticas organizacionales, tanto personales como grupales, que dificulten la efectiva gestión directiva.

La realidad problemática, que ha sido descrita en los párrafos anteriores, da señales de la trascendencia del presente estudio, puesto que tiene el propósito de diseñar una propuesta de gestión estratégica fundamentada en la comunicación organizacional, que contribuya al fortalecimiento de los procesos de gestión directiva de instituciones educativas. Observando dicho fenómeno educativo, se formulan algunos interrogantes.

Formulación del problema

Partiendo del análisis de la problemática descrita en la presente investigación, se plantea el siguiente interrogante:

¿Cómo contribuir al fortalecimiento de los procesos de gestión directiva en instituciones educativas desde el diseño y validación de una propuesta de gestión estratégica?

Sistematización del problema (Preguntas asociadas)

¿Cuáles son los fundamentos normativos que explican la concepción de los procesos de gestión directiva en el ámbito educativo?

¿Cómo es el proceso de comunicación organizacional en instituciones educativas desde los referentes del PEI y percepción de los actores involucrados?

¿Qué componentes hacen parte de los procesos de gestión estratégica en el ámbito de las instituciones educativas?

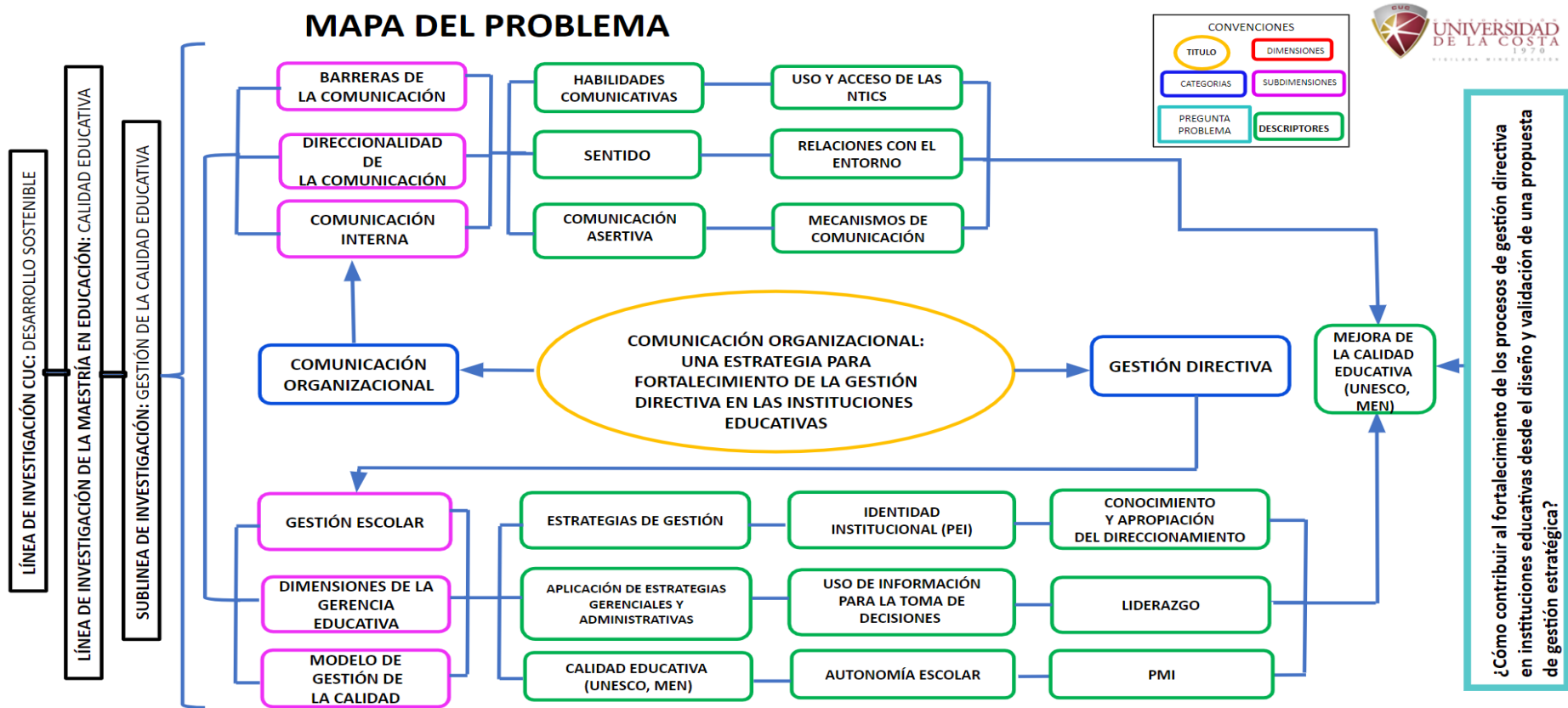
¿Cuáles son los componentes estructurales y funcionales de una propuesta de comunicación organizacional dirigida al fortalecimiento de los procesos de gestión directiva?

¿Cómo validar intersubjetivamente una propuesta estratégica de comunicación organizacional orientada al fortalecimiento de los procesos de gestión directiva?

Para una mejor comprensión se presenta, por medio de la figura 2, el mapeo del problema actual.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Figura 1
Mapa del problema



Nota. Mapa con los principales descriptores del problema, por A. Charris y D. Manjarrés (2022)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Objetivo de la Investigación

Objetivo general

Diseñar una propuesta de gestión estratégica que, fundamentada en la comunicación organizacional, contribuya al fortalecimiento de los procesos de gestión directiva de instituciones educativas.

Objetivos específicos

Analizar los fundamentos normativos que explican la concepción de los procesos de gestión directiva en el ámbito educativo.

Caracterizar desde la percepción de las unidades de análisis del proceso de comunicación organizacional en el contexto del PEI.

Caracterizar los procesos de gestión estratégica en el ámbito de las instituciones educativas.

Definir los elementos estructurales y funcionales de una propuesta estratégica de comunicación organizacional dirigida al fortalecimiento de los procesos de gestión directiva en instituciones educativas.

Validar la pertinencia e impacto de la propuesta estratégica de comunicación organizacional orientada al fortalecimiento de los procesos de gestión directiva a través de una muestra de los actores involucrados.

Justificación

Las ciencias educacionales cada día se expanden a todas las esferas que abarcan lo complejo del ser humano, y a las instituciones escolares vistas como organizaciones. Por ello, este tipo de investigación genera una trascendencia para el bien del individuo y del

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

establecimiento educativo, debido a que, al optimizar la comunicación organizacional y la gestión directiva, se maximizará la calidad formativa en las instituciones colombianas.

Cabe destacar que el hombre es el centro y culmen de la educación, ya que, por medio de la formación del ser humano, se desarrolla en el individuo la realidad teleológica, que no es otra cosa que conseguir la felicidad por medio del conocimiento y del desarrollo propio y de la sociedad. Así mismo, el sistema educativo debe estar impregnado de Humanismo, y este, entre otros factores, puede profundizarse por medio de una comunicación y una gestión directiva acorde a los principios que rigen el comportamiento individual y social de los actores educativos.

Con la profundización de lo científico se han generado un sinnúmero de constructos teóricos que, al ser revisados, aportaron una sustentación al fenómeno objeto de estudio; de allí que, las teorías relacionadas con la comunicación organizacional y la gestión directiva, lograron profundizar en las corrientes humanista, educativa, gerencial, sistémica, las teorías de las organizaciones, entre otras; así como también se tomaron en cuenta los aportes de la UNESCO, directrices del Ministerio de Educación Nacional, entre otros. La presente investigación muestra, además, diversos aspectos de la comunicación como estrategia gerencial, haciendo énfasis en el sector educativo.

Desde el punto de vista metodológico, conviene resaltar que la investigación presenta un instrumento de recolección de información referente a las categorías Comunicación organizacional y Gestión directiva, las cuales son sometidas a un proceso de validación y confiabilidad, además de obtener una base de datos que describe la situación objeto de estudio. Por otra parte, representa un antecedente para investigaciones futuras que aborden la temática de la Comunicación organizacional como estrategia gerencial en otros contextos.

Se destaca también que, desde lo práctico, se han tomado en consideración los continuos cambios y avances en los procesos educativos; por tal motivo, es necesario realizar

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

esta investigación en las instituciones educativas, con el fin de implementar la comunicación como una estrategia fundamentada en forma reflexiva y articulada, que se extiende a través de un gran número de niveles y esferas de la actividad comunicacional en la institución, asegurando que la alta gerencia conozca las necesidades de sus empleados y corrobore que la comunicación sea comprendida por todos.

En el plano social, los lineamientos resultantes son aplicables a cualquier institución educativa, tanto a nivel regional como nacional, aportando directamente todos los beneficios susceptibles de una adecuada comunicación, como lo son: la promoción de la comunicación entre sus miembros, la facilitación de la integración entre las realizaciones personales y las institucionales, la reducción de los focos de conflicto interno a través del fortalecimiento de la cohesión de los miembros, y por último, la creación de espacios de información, participación y opinión de todos los miembros que hacen vida institucional.

En la actualidad, la sociedad goza de la globalización y tecnificación que, si bien se percibe como un adelanto social y tecnológico, ya que genera un contacto digital entre la población, también tiende a disminuir la proxémica entre los integrantes de una institución. Por una parte, ha maximizado el contacto digital entre los seres humanos, pero por otra ha disminuido el contacto en el que el acercamiento entre los individuos es necesario.

Se resalta también que, el presente informe final de investigación, permitió alcanzar los propósitos investigativos mencionados en el capítulo uno del documentó, de allí que se puede afirmar que tiene una viabilidad social, debido a que, el estudio optimiza la comunicación organizacional intra y extra institucional, logrado con ello maximizar la gestión directiva de las instituciones educativas; en lo técnico, es viable, ya que, los resultados del estudio determino y comprobó que se puede llevar a la práctica satisfactoriamente en condiciones que no menoscaben la integridad, el profesionalismo, la seguridad y se cuenta con la tecnología necesaria. En cuanto a la viabilidad económica, puede

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

decirse que, las autoras lograron obtener los recursos económicos, para llevar a cabo la investigación y la institución posee los diversos recursos para implementar dicha propuesta de gestión estratégica.

Es pertinente indicar que, la comunicación organizacional es considerada unos de los pilares de la gestión estratégica, porque permite reducir la incertidumbre y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos. Cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles.

Delimitación de la investigación

Delimitación Geográfica. La presente investigación se lleva a cabo en la República de Colombia, departamento del Atlántico, municipio de Candelaria, específicamente en el corregimiento de Leña.

Delimitación Temporal. El trabajo de investigación ocupa el periodo comprendido entre marzo de 2020 y febrero de 2022.

Delimitación Organizacional. La investigación se realiza en la Institución Educativa de Leña, situada en departamento del Atlántico, municipio de Candelaria; se tomará como muestra en la población de la comunidad educativa a los docentes y directivos que laboran en la institución, compuesta por 26 docentes, de los cuales 2 son directivos y uno es docente orientador.

Delimitación teórica. La investigación abarca dos categorías y/o variables: la Comunicación organizacional y la Gestión directiva.

Con respecto a la Comunicación organizacional, se abarcan temáticas como comunicación interna, direccionalidad de la comunicación, barreras de la comunicación, la escuela como organización y canales de comunicación interna. Por su parte, la variable de

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Gestión directiva comprende ejes de estudio como la gestión estratégica, direccionamiento estratégico, la gestión educativa, el liderazgo en este contexto y los modelos de gestión de calidad.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Capítulo II. Marco Teórico

Antecedentes de la investigación.

Para el desarrollo del presente estudio, se hizo necesario consultar trabajos de investigación, artículos científicos y tesis doctorales que aquí se presentan, los cuales sirven de soporte y reflejan el interés por abordar de manera el proceso de gestión estratégica y la comunicación organizacional en las instituciones educativas. A continuación, se presentan los antecedentes internacionales, nacionales y locales que enriquecen la presente investigación.

Antecedentes internacionales

Desde una visión internacional, Baquedano (2021) presentó en Ecuador una investigación titulada: Direccionamiento estratégico para la gestión de la calidad institucional en la Unidad Educativa América. La investigación se cataloga de tipo aplicada, descriptiva y propositiva. La población y muestra estuvo representada por 28 sujetos de la comunidad educativa objeto de estudio. La técnica de recolección elegida para este estudio fue la observación por encuesta y se utilizó como instrumento de recopilación de datos el cuestionario con escala ordinal.

La confiabilidad del instrumento se determinó, usando Alfa de Cronbach, del cual se obtuvo un resultado de 0,743, lo que significa que tiene un coeficiente de confiabilidad aceptable; por lo tanto, el instrumento implementado proporciona seguridad y confianza para realizar la medición de la variable gestión de calidad institucional. Los datos fueron organizados mediante el uso del análisis descriptivo para identificar los rasgos característicos que tienen cada una de las dimensiones, los mismos que fueron analizados en el programa estadístico SPSS. Según los resultados, la dimensión liderazgo directivo obtuvo un nivel alto (67,9%), la dimensión planificación estratégica de nivel alto (64,3%), la dimensión evaluación de la gestión directiva de nivel medio (53,6%), la dimensión clima institucional de

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

nivel alto (64,3%), la dimensión capacitación del personal un nivel medio (53,6%), y la dimensión desempeño docente de nivel (57,1%).

Con base al análisis de las dimensiones de la variable gestión de calidad institucional, se evidenció que esta se encuentra en buen nivel; sin embargo, se requiere alcanzar niveles muy altos en la medida que se aplique un buen direccionamiento estratégico, para lo cual se propone su respectivo manual de direccionamiento estratégico, que una vez aplicado, permitirá promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección para lograr la calidad.

De esta manera, el trabajo de Baquedano, aportó a la investigación fundamentos teóricos que permiten comprender la importancia del direccionamiento estratégico, como proceso esencial para llevar a cabo una adecuada gestión de la calidad en las instituciones educativas.

Por su parte, Garibay Rendón (2020), en México, realizó una investigación titulada: Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. La investigación busca establecer los cambios y adecuaciones que ha sufrido el concepto comunicación organizacional, con el objetivo de ayudar a comprender y clarificar sus fundamentos, dimensiones y alcances, para identificar el vínculo que establece con otros términos relacionados y, sobre todo, pensar sus aplicaciones en la vida social y laboral actual a través de diversas líneas de estudio emergentes.

La investigación fue de tipo documental, que implica un recorrido general por las principales fuentes, autores y enfoques que abordan el tema en cuestión, e ilustran la evolución del término en América Latina, con especial énfasis en su desarrollo en México. Se detalla la importancia que adquirió el concepto a partir de 1990, cuando se convirtió en un objeto de diferentes investigaciones.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Se comprueba el carácter interdisciplinar de la comunicación en las organizaciones, donde confluyen diferentes enfoques mercadológicos, antropológicos o administrativos, y distintas perspectivas comunicativas o comunicológicas que buscan teorizar, diagnosticar, intervenir y pronosticar el funcionamiento del área, siempre con un enfoque normativo y ético que tiene en cuenta la responsabilidad social que exige la disciplina (o subdisciplina, como suele estar consensuado en el marco general de la comunicación).

Asimismo, se enfatiza en que los cambios constantes en el mundo sociocultural exigen adecuaciones teóricas y estudios de casos empíricos permanentes en el área de la comunicación en las organizaciones, algo que se logra con el diseño planificado y aporta información amplia y sustentada por autores que sustentan el estudio y estratégico de la comunicación para asumir a las organizaciones, a las personas y al público como sujetos con necesidades, intereses y realidades particulares.

El trabajo de Garibay Rendón, es tomado como referencia porque apoya la importancia de abordar el tema de la comunicación organizacional, su desarrollo histórico y los enfoques de la comunicación en las organizaciones para poder diseñar propuestas de investigación adecuadas a los distintos tipos de organizaciones y espacios de funcionamiento social.

En esta misma línea, Abarca (2020), publicó en Perú una investigación que lleva por título: Comunicación Organizacional y Gestión Escolar de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho – 2020. El objetivo del estudio fue determinar el grado de relación entre la Comunicación Organizacional y la Gestión Escolar. La investigación es de tipo básica, descriptiva y correlacional, de diseño No Experimental de Corte Transversal. Se contó con una población censal de 39 docentes de la IE, se utilizó como técnica el análisis de contenido documental y el instrumento fue validado por expertos de manera positiva, se determinó la confiabilidad del instrumento mediante la prueba piloto a 10 docentes, a través del uso de estadísticos adecuados.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Los resultados obtenidos con respecto a las dimensiones de las variables Comunicación Organizacional y Gestión Escolar (autonomía, gestión de recursos, responsabilidad, corresponsabilidad, trabajo en equipo), permiten establecer que hay una relación alta a moderada en estas. En las conclusiones se determina, con el estadígrafo de Spearman ($Rho=0,479$), $Sig.(bilateral)= 0,002$), una correlación moderada, entre Comunicación Organizacional y Gestión Escolar, Lo que implica que se requiere optimizar los procesos comunicacionales para que la institución pueda funcionar con mayor eficiencia para lograr los objetivos institucionales.

El aporte de esta investigación se da desde el punto de vista de los resultados, porque permite considerar, que cuando la comunicación organizacional y la gestión escolar no se correlacionan estrechamente, sino de manera moderada; existen debilidades que impiden que los procesos comunicacionales de la institución educativa fluyan de manera positiva y se afecte la consecución de los objetivos institucionales.

El estudio de Adygüzel, Sönmez, & Küçükoğlu (2020), quienes titularon su artículo científico: *The Effects of Organizational Communication and Participative Leadership on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Organizations* (Los efectos de la comunicación organizacional y el liderazgo participativo en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en las organizaciones). Esta investigación tiene como objetivo analizar los efectos de la comunicación organizacional y el liderazgo participativo; dentro de su teoría expone que para ser un líder efectivo debe cumplir con el requisito de mantener una buena comunicación y por tal, dinamizar una comunicación organizacional que impacte positivamente no solo al líder sino también a los empleados; igualmente considera que las estructuras organizacionales con liderazgo participativo, un ambiente de trabajo eficiente se genera de manera más convincente al garantizar una relación armoniosa entre los empleados y el liderazgo.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

En cuanto a la metodología, el estudio se efectuó en el sector manufacturero y la población objeto de estudio y grupo de enfoque fueron los empleados administrativos que trabajan en empresas automotrices; elegidos específicamente porque se encuentran en un nivel de estatus significativo y su ambiente de trabajo es bastante intenso. Así mismo, se realizaron estudios de encuesta a 334 colaboradores en el año 2019, y el análisis se realizó con el programa Smart PLS 3.2.

De acuerdo con los resultados derivados del estudio, se concluye que la comunicación organizacional y el liderazgo participativo en las organizaciones, se ven afectados positivamente por el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. De manera que, el nivel de compromiso y satisfacción laboral está relacionado con la forma en que el líder de su equipo le transmite los objetivos estratégicos de la organización.

Cabe destacar, que la investigación citada, aportó definiciones sustentadas por autores, en relación a la comunicación organizacional, liderazgo participativo y compromiso organizacional, resaltando la importancia de estos factores para dinamizar a los empleados a identificarse con la organización y se sientan parte de esta, de sus logros y retos. También ofrece información dentro de sus conclusiones, que guía a los individuos a participar en la toma de decisiones sin importar su jerarquía dentro de la empresa; de tal manera que invita a una política igualitaria con referencia a la comunicación y gestión empresarial.

Shaturaev, J. & Bekimbetova, G. (2020), presentaron el estudio titulado: The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility (La diferencia entre la gestión educativa, el liderazgo educativo y la importancia de la responsabilidad educativa), cuyo objetivo es: analizar y contrastar las diferencias entre gestión, liderazgo y responsabilidad educativa. En su marco teórico indica que, la gestión educativa y el liderazgo educativo son conceptos centrales en entender la

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

organización en dichas instituciones, sino su significado, la diferencia entre ellos y su valor en la organización educativa sigue siendo objeto de debate.

En las conclusiones del estudio se destaca, que la gestión educativa tiene la responsabilidad del buen funcionamiento de todo el sistema en la escuela, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece. En cuanto al liderazgo educativo, se determinó que se basa en movilizar e influenciar a otros para articular acciones y lograr intenciones y metas compartidas en la institución educativa.

El aporte del estudio se basa en que proporciona una nueva mirada a la noción de responsabilidad, puesto que muchas veces se subestima al momento de la organización en las instituciones educativas, pasa a primer plano y por tal debe jugar un papel más destacado en los análisis de la organización en las instituciones educativas.

De igual forma, Sagredo y Tarrida (2019), publicaron en Chile un artículo titulado: Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. El objetivo del presente estudio es conocer la correlación que podría existir entre la gestión directiva, la motivación y el compromiso de docentes en establecimientos de educación para personas adultas de la región del Biobío, Chile. El estudio se sustentó en las teorías de Harris (2008), Robines y Coulter (1996), Espinoza y Castillo (2017), Cose (2016), Aravena y Quiroga (2018), entre otros.

Se siguió una metodología selectiva o correlacional, su diseño es de tipo no experimental, transversal e intrasujeto. Se trabajó con una hipótesis de asociación o co-variación, pues se pretende buscar la relación entre variables. La población de la presente investigación está conformada por docentes que se desempeñan en centros de educación para personas adultas de la Región del Biobío Chile, la muestra es de 40 docentes de establecimientos de las Comunas de Los Ángeles y Concepción.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Como instrumento de recolección de datos se empleó una encuesta en escala Likert, para su análisis se trabajó con la correlación de Spearman debido a que la muestra no cumple criterios de normalidad. Los resultados muestran que en la percepción de docentes que se desempeñan en el nivel educativo estudiado existe una correlación positiva y significativa entre la gestión directiva, la motivación docente y el compromiso. También, se encontró una correlación positiva y significativa entre motivación y compromiso docente.

Como conclusión se señala, que en la percepción del clima organizacional de docentes de educación para personas adultas, la gestión directiva juega un rol protagónico en la motivación y la generación de compromiso. La gestión directiva requiere especial atención en este nivel educacional porque al igual que el personal docente de aula, la directiva no siempre tiene exclusividad en estos centros educativos y tampoco tiene formación para trabajar en este contexto. Quienes dirigen deben ser seleccionados con especial atención y acuciosidad en la detección de sus competencias e intereses.

Se mencionó lo poco investigada que está la educación de personas adultas en Chile, esto asociado a la inexistencia de formación específica en el área, a la baja cantidad de horas que tiene el profesorado que se desempeña en este nivel, la falta de actualización de los programas y el alto índice de deserción y reprobación escolar. Por lo anterior, se hizo énfasis en la necesidad de que el mundo académico se preocupe por este grupo de estudiantes y docentes para visibilizarlos y propiciar su desarrollo, considerando su alta demanda actual.

Es muy importante el aporte que hace este estudio, en cuanto a la gestión directiva y liderazgo, y cómo estos conceptos están estrechamente relacionados con el clima organizacional; es decir, con un mayor liderazgo directivo se logra un mayor nivel de clima organizacional. Establece también cómo el liderazgo del rector desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares, al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Por su parte, López y López, (2019), realizaron en Ecuador una investigación titulada: El rol de la gestión directiva en los resultados educativos. Esta investigación analiza las prácticas de los directivos de las escuelas públicas del Carchi Ecuador. El objetivo es caracterizar las actividades que realizan los directivos de las mencionadas escuelas. El estudio se sustentó en las teorías de Mogollón (2006), Robinson (2007), Román, (2008), Monteiro (2015), entre otros. La presente investigación, según el lugar de ejecución, es de campo, de naturaleza descriptiva, del tipo no experimental.

El proceso de recabar la información en primera instancia recurre a la información oficial disponible en la página web del INEVAL, donde se presenta a nivel del Ecuador los resultados de las pruebas Ser Estudiante 2013, 2014 y 2015 aplicadas a los grados de finalización de subnivel educativo, es decir, cuarto, séptimo y décimo de Educación General Básica (EGB), en las cuatro áreas fundamentales del currículo: Lengua y Literatura, Matemáticas, Ciencias Naturales y Estudios Sociales. En éste proceso se observa la consistencia a través del tiempo de las buenas calificaciones de los estudiantes del Carchi a pesar de sus condiciones de pobreza, siendo a 2015, su promedio 765/100 mientras que a nivel de país es 611/1000.

En segunda instancia, el equipo de investigadores de la UNAE ejecuta la visita in situ para realizar observaciones áulicas, encuestas, entrevistas y grupos focales a docentes, estudiantes, directivos y padres de familia, procediendo a trabajar con 13 instituciones educativas en la provincia de Carchi, clasificadas en tipo A, tipo B y tipo C, bajo el siguiente criterio siguiente criterio: Escuelas tipo A: rendimiento alto, mayor a 900 puntos. Escuelas tipo B: rendimiento medio, entre 800 a 899 puntos. Escuelas tipo C: rendimiento bajo, mejor a 800 puntos. De las 13 instituciones educativas, todas son públicas, 2 escuelas son urbanas y 11 son rurales; se dividen en 7 escuelas tipo A, 2 escuelas tipo B y 4 escuelas tipo C. Del material recopilado por la UNAE en este proceso, en esta investigación se procesa la

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

información proporcionada por 27 docentes en las entrevistas, siendo la proporción según el tipo de escuela.

Los principales hallazgos muestran que los directivos privilegian el trabajo pedagógico sobre el administrativo y enfocan sus esfuerzos en el apoyo, acompañamiento y asesoría en las labores enseñanza-aprendizaje del docente.

Se concluye que desde el punto de vista de las investigaciones de escuelas eficaces y de la literatura educativa, el trabajo del directivo es el segundo factor de éxito escolar, por ello, se recomienda que, como parte de las políticas educativas ecuatorianas, se promueva la realización de más estudios sobre el tema. Esta investigación aporta información importante con relación al rol y las funciones de los directivos en las instituciones educativas, lo que es de interés, porque representan una de las dimensiones abordadas en la presente investigación.

Por otro lado, Papic (2019), realizó un artículo que lleva por título: Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. El artículo tiene como objetivo describir los tipos de comunicación organizacional interna que se aplican entre directivos y profesorado en la coordinación del trabajo, con miras al cumplimiento de las metas en la gestión escolar del establecimiento educacional municipalizado en Chile. La investigación se sustentó en las teorías de Van Riel (2018), San Fabián (2006), Vázquez. (2008), Pereira. (2011), Andrade (2005), entre otros.

En la investigación se aplicó metodología basada en enfoque mixto de carácter exploratorio y descriptivo a una muestra de 22 establecimientos educacionales municipalizados. Los criterios de selección fueron los siguientes: instituciones que impartieran educación parvularia y/o básica y/o media -niños y jóvenes-, que fueran dependientes de la Dirección de Educación y del Departamento de Educación, que se hallaran en áreas urbanas o rurales de las comunas de Pudahuel y la Cisterna y que estuvieran activas durante el año 2015.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

En la fase cuantitativa la metodología consistió en una encuesta administrada al 40 % de los directivos y al 40 % del profesorado. Se recibieron 246 encuestas respondidas. En la etapa cualitativa se realizaron entrevistas en profundidad a dos directores de la Administración de Educación Municipal. Ambos instrumentos citados son de elaboración propia.

En el aspecto metodológico, se aplica un diseño no experimental de tipo seccional exploratorio y descriptivo. Además, el estudio se considera de enfoque integrado multimodal o enfoque mixto, porque comprende el uso conjunto de la perspectiva cuantitativa y cualitativa.

Se aplicó como técnica de recogida de información fue la encuesta transversal, al 40 % del total de los 67 integrantes del equipo de directivos y al 40 % del total de los 486 miembros del profesorado. Dicha encuesta es de diseño propio. La misma se formuló con un conjunto de ítems, desde los indicadores de cada dimensión y variable con el establecimiento de la codificación y la redacción de todos los componentes de su formato.

En el cuestionario se tuvieron en cuenta preguntas de tipo demográfico y de ubicación del sujeto encuestado, como por ejemplo el cargo y nombre del establecimiento educativo. Se emplearon preguntas de opción múltiple y de estimación, con escala estimativa conceptual, de razón o proporción, cuyas categorías de respuesta son las siguientes: 1. Muy en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4. De acuerdo y 5. Muy de acuerdo. Se trata entonces el grado o nivel de acuerdo o desacuerdo del informante frente a diversas temáticas del establecimiento educativo vinculadas a la comunicación organizacional interna. Junto a la confección de los ítems se procedió a desarrollar la codificación de los datos.

En la fase cuantitativa se toma una muestra probabilística y se usa la técnica de recogida de información de la encuesta. Por otro lado, en el proceso cualitativo se tiene

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

presente una muestra no probabilística y se emplea la entrevista abierta en profundidad como técnica de recogida de información.

En los resultados, se detecta una tendencia entre los directivos y el profesorado a aplicar el tipo de comunicación organizacional interna y en orden de precedencia formal, descendente, horizontal y ascendente. Estos tipos de comunicación están dirigidos con énfasis a orientar la comprensión de ciertas materias de gestión y postulados institucionales, así como propiciar el compromiso profesional y la integración de los miembros de la comunidad educativa en el funcionamiento cotidiano. Asimismo, se reconoce la necesidad de incrementar la práctica comunicativa horizontal y el desarrollo de las páginas Web de las organizaciones educativas. Por tanto, se deben perfeccionar estrategias comunicativas intencionadas y sistemáticas para hacer frente a la inestabilidad del sistema educativo en la sociedad de la comunicación y el conocimiento.

Se concluye que la coordinación del trabajo de directivos y profesorado constituye una necesidad institucional y una demanda socio-educativa en la actualidad. La comunicación organizacional interna en su calidad de componente estratégico debe sustentar el desempeño profesional individual, grupal y colectivo dirigido al cumplimiento de las metas de calidad educativa en la gestión del establecimiento educativo municipalizado.

Este artículo realiza un abordaje de las variables con unas dimensiones muy similares al trabajo de investigación en desarrollo por lo que se pueden tomar como ejemplos los indicadores que se presentan para la construcción de los propios y posteriormente elaborar los instrumentos de recolección de la información.

Igualmente, se tomó en consideración el trabajo de investigación Freire, Canales y Narváez (2019), titulado: Análisis del manejo y efectividad de la Comunicación Estratégica en la Institución Educativa Jatarina, ubicada en Ecuador. Ahora bien, el grupo investigador se propuso indagar los principales medios de comunicación por los cuales se recibe y emite

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

información y son considerados como los más efectivos según los padres de familia de la Institución Educativa Jatarina entre el año 2016- 2017.

El análisis consta de la recopilación de la información del plan de comunicación de la institución, en donde se establece el nombre de la escuela, objetivos, fines y plan educativo, detalle del significado de los colores utilizados en el logo. Se hace la recopilación de los resultados de las encuestas y las entrevistas que se realizaron a las docentes, padres de familia y la directora correspondientemente, para el estudio de nuestro tema de investigación

El análisis de los datos arrojados por la encuesta que se le realizó a los padres de familia, permitió identificar que, la agenda es la herramienta más factible al momento de ejercer un vínculo comunicativo, además, este medio representa el convencionalismo a la hora de emitir y recibir información, sin embargo, existe un 31% de padres de familia que prefiere el correo electrónico tomando en cuenta la inmediatez que posee y las alternativas que brinda el recibir y emitir información por este medio; y por último, también se presentó la opción de tener reuniones de padres de familia, esta opción tiene una representatividad del 10%.

Es esta investigación también se evidenció, el poco interés por parte del profesorado para ejercer una comunicación efectiva de acuerdo a lo estipulado en la visión, misión y objetivos de la institución. No obstante, la institución debe sumar esfuerzo para crear en el docente el sentido de pertenencia y el conocimiento que conduzca una sana convivencia entre todos los actores.

El trabajo citado, constituye una referencia importante para la presente investigación, puesto que aporta fundamentos conceptuales, que permiten comprender la importancia de la comunicación estratégica como herramienta de cambio, y un componente trascendental para alcanzar los objetivos y el éxito en las instituciones educativas.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Por otro lado, se hace referencia al trabajo realizado por Calderón (2017), titulado: Asertividad y comunicación organizacional. La investigación tuvo como objetivo determinar el grado de asertividad y comunicación organizacional de la Asociación Pro Bienestar de la Familia de Guatemala APROFAM con sede en Quetzaltenango, se realizó una investigación de tipo descriptivo. En dicho estudio se trabajó con 52 empleados que constituyen el cien por ciento de la población. Se evidenció el grado de actitud asertiva de los trabajadores de APROFAM, y el grado de comunicación organizacional.

Para realizar la investigación se utilizó el test INAS-87 con el fin de determinar el grado de conducta asertiva de los empleados, y un cuestionario con 10 ítems con la escala de Likert para determinar el grado de comunicación. Se aplicó un método estadístico descriptivo, significación y fiabilidad de la media aritmética y la de porcentajes y proporciones. Los resultados obtenidos indicaron los grados de asertividad de los empleados y el grado de comunicación organizacional de APROFAM. Las conclusiones de la investigación se presentaron a la gerencia de la institución y las personas encargadas de los canales de comunicación.

Del estudio realizado se concluye, que el grado de asertividad en los colaboradores es aceptable a pesar de las diferencias que existen en colaboradores que tienden a ser de temperamento pasivo y agresivo. Se demuestra que la institución maneja un buen grado de comunicación organizacional, según las respuestas dadas a los ítems, todas favorecen a los lineamientos que la institución maneja referente a los canales de información que desarrollan con los colaboradores.

Se recomienda estudiar los mayores factores que impiden a una persona ser asertiva, y que los resultados del estudio ayuden a mejorar los rangos de agresividad y pasividad en los colaboradores dentro de la organización. De igual forma, se sugiere generar nuevos enfoques

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

y estrategias para propiciar cantidad y calidad de ideas individualmente y en grupo, esto ayudará a fomentar la comunicación, así como elevar los grados de asertividad.

El principal aporte de esta investigación es la reflexión que hace el investigador sobre la importancia de la asertividad para resolver los conflictos interpersonales y lograr relaciones humanas, alentar la participación y crear un ambiente de confianza, que promueva la comunicación efectiva en las organizaciones para mejorar las relaciones laborales y optimizar la participación de los colaboradores en el logro de los objetivos establecidos.

Paralelamente, Montoya (2018), presentó una investigación titulada: Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. La investigación pretende identificar las características o encontrar las diferencias inmersas en el concepto de Comunicación Organizacional, a partir de las propuestas de autores a la actualmente llamada comunicación integral. A través de la exploración de algunos artículos académicos que abordan el concepto de comunicación organizacional y su aplicación se identifican las variables más utilizadas en los casos prácticos. La investigación se sustentó en las teorías de Agraz (1998), Andrade (2002), Castro (2006), González (2002), Narváez y Campiño (2006), entre otros.

La primera parte de este documento consiste en un breve contexto sobre algunos artículos o capítulos de libros que han sido pioneros en el campo de la comunicación organizacional en México. Seguida de una breve revisión sobre el entorno al que se enfrentan las organizaciones y que puede influir en sus actividades, específicamente con su comunicación. Además, se presentan definiciones de Comunicación Organizacional (CO), que han utilizado autores mexicanos en sus publicaciones, de las cuales se realiza un análisis sobre los elementos que las integran en una búsqueda por encontrar similitudes y conocer su ámbito de aplicación, ya sea interno, externo o ambos, y los conceptos o elementos en que se apoya cada auto.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Los resultados demuestran la existencia de una estructura regida por jerarquías, otros reconocen la importancia de la comunicación informal, pero en general coinciden en la integración de los miembros para el logro de objetivos. El responsable de la comunicación organizacional debe ser estratega al gestionar su intervención en los procesos de comunicación organizacionales y contemplar todos los cursos de acción para afrontar las limitantes.

Del estudio se concluye, que la comunicación es integral, aun cuando existen medios de comunicación con diferentes propósitos y sean utilizados en ámbitos internos o externos y esta fluya de manera informal o formal, pues sus medios, ámbitos o tipos de comunicación deben ser vistos como algo global. Asimismo, incorpora diversos elementos que la hacen posible, como lo es la estructura, la organización jerárquica, cultura de sus miembros de los miembros de la organización y sus comportamientos.

Asimismo, se determina que, durante un largo periodo, la comunicación en México ha seguido las tendencias históricas del campo, se considera que se han privilegiado estudios o actividades relacionadas con comunicación interna.

La investigación de Montoya, aporta a la presente investigación aspectos conceptuales importantes para el desarrollo del tema, se utiliza el concepto de la comunicación organizacional para referirse a las actividades relacionadas con sus diversas funciones ya sea desde la educación, investigación y su práctica profesional en la organización. Castellanos y Martínez (2016), abordan el problema de la comunicación en el ámbito educativo, a través, de la realización de un artículo científico titulado: La comunicación efectiva y asertiva entre maestros, alumnos y padres de familia: experiencias en una telesecundaria en México. Con este trabajo, las investigadoras identificaron las interacciones que obstaculizan la comunicación asertiva y efectiva entre las familias, los maestros y los estudiantes.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

La investigación se catalogó de tipo descriptiva con un diseño no experimental. Se trabajó con la hipótesis de que una interacción comunicativa deficiente entre padres, maestros y alumnos obstaculiza una comunicación asertiva y efectiva. Con el objetivo de conseguir los datos empíricos, aplicaron una encuesta que utilizó la escala Likert y se llevó a cabo un taller vivencial para conocer cómo es la relación de comunicación entre padres e hijos y entre maestros y alumnos.

De acuerdo con los resultados, se evidenció que la comunicación se ve afectada por la interacción inadecuada entre los sujetos participantes (familias, maestros y alumnos). Por ello, se propuso a la dirección de la escuela realizar una serie de actividades para lograr una comunicación asertiva y efectiva las cuales, forman parte de la ruta de mejora escolar al tiempo, que contribuyen a la solución de las problemáticas que se presentan.

En esta investigación se reafirma que las interacciones comunicativas siempre van a estar presente en todos los ámbitos del ser humano, de ahí, la importancia de que se identifiquen y se conozcan los modos en las que se llevan a cabo dichas interacciones y se pueda aprender a manifestarlas de manera asertiva y efectiva, manteniendo una actitud de escucha activa, y de apertura hacia el otro, para que se fortalezcan las capacidades individuales y de grupo en la institución educativa.

El trabajo de Castellanos y Martínez (2016), se tomó como referencia en el presente estudio, no solo porque establece la importancia de la comunicación con respecto a la familia que es núcleo primario de los alumnos, sino también, porque identifica a los maestros, como el segundo agente en la cadena comunicativa de la institución, ya que, son los maestros quienes pasan gran parte del tiempo en la vida escolar de los estudiantes.

Por esa misma línea, en España se presenta el trabajo de Bordialba (2019) titulado: Principales canales para la comunicación familia-escuela: análisis de necesidades y propuestas de mejora, una indagación con doble objetivo; en primer lugar, analizar las

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

debilidades de la comunicación actual entre progenitores y docentes; en segundo lugar, proponer estrategias de mejora que puedan ser implementadas en los centros para el establecimiento de una óptima comunicación con las familias.

El estudio, se enmarca dentro de una investigación más amplia sobre la participación de las familias en los centros españoles, utiliza la etnografía como método de investigación. Concretamente, se han estudiado un total de 20 centros de primaria distribuidos en cuatro comunidades autónomas (La Rioja, Aragón, Islas Baleares y Cataluña).

El reseñado artículo, define las líneas generales que guían los pasos de los actores educativos en la mejora de la comunicación familia-escuela. Así mismo, contribuye al adelanto del conocimiento científico en el ámbito comunicativo; un ámbito que a menudo ha permanecido a la sombra del estudio de la participación, pero que dada su importancia capital en la mejora del entendimiento y cooperación entre padres y maestros, debería situarse en el epicentro del debate en torno a la relación familia-escuela.

Del estudio se concluye, que la implicación de las familias en la educación de la infancia, si bien es esencial, sigue siendo un gran reto educativo. En este contexto, se vuelve imprescindible volver la mirada hacia la comunicación entre familiares y docentes, ya que propicia la confianza y, por tanto, las buenas relaciones entre ambos.

Ahora bien, despierta interés esta investigación, porque estudia y toma como referencia el análisis de las relaciones entre docentes y padres de familia y las implicaciones que trae consigo. Además, comprende los canales de comunicación y las barreras que impiden que este proceso sea efectivo, a la vez, que aporta herramientas que posibilitan relaciones positivas entre docentes y padres de familia.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Antecedentes Nacionales

A continuación, se expondrán algunos antecedentes desde una perspectiva nacional, de esta manera, se afina la mirada y el carácter investigativo hasta alcanzar el conocimiento concreto y específico.

Desde esta perspectiva, Fontalvo y Ventura (2021), presentaron en Colombia una investigación titulada: Comunicación efectiva: como estrategia de mediación para el fortalecimiento del diálogo entre docentes y padres de familia. El presente trabajo de investigación invita a la reflexión sobre la importancia de la comunicación en los diferentes ámbitos de la sociedad actual y su objetivo principal es el diseño de una propuesta de gestión que fundamente procesos de comunicación efectiva entre docentes y padres de familia en organizaciones educativas.

Desde un enfoque lógico-racional contextualizado en paradigma mixto, se configura un diseño investigativo integrado por tres componentes: teórico-conceptual, empírico de campo y propositivo. Las unidades de análisis están representadas por docentes, padres de familia y directivos. Las técnicas utilizadas son revisión y análisis documental, entrevista, y encuestas, finalmente los resultados obtenidos permiten evidenciar a partir del análisis de correspondencia múltiple y nube de palabras que no existe una política clara de comunicaciones desde la gestión directiva, muy baja la participación por parte de las familias a los espacios de capacitación y queda en evidencia la falta de acompañamiento por parte de los directivos a los docentes.

Entre las conclusiones, se destaca la importancia de reconocer el diálogo como herramienta fundamental en la comunicación al interior de la organización, la necesidad de reestructurar el programa de inducción para el desarrollo de las competencias necesarias en el cargo y el beneficio que representan las plataformas Learning Management System para

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

fortalecer la comunicación efectiva, el mejoramiento continuo de la calidad y el seguimiento al proceso formativo

El estudio citado se toma como referencia, porque muestra cómo en las organizaciones educativas, la comunicación contribuye a la resolución de conflictos y transmisión de información, teniendo en cuenta que, en el ámbito educativo, la comunicación fortalece las relaciones sociales y relaciones con el personal directivo, personal docente y esto a su vez, conlleva a un alto nivel de desarrollo de formación integral de los estudiantes. En este sentido, se enfatiza en la importancia del diálogo como un factor que favorece valores importantes como la comunicación.

Por su parte, Lobo y Urzola (2020), presenta una investigación titulada: Gestión de la información fundamentada en la mediación TIC para el fortalecimiento de las competencias docentes. El objetivo de este estudio fue diseñar una propuesta de gestión de la información que, fundamentada en la mediación de las TIC, que contribuya al fortalecimiento de las competencias de docentes y directivos docentes. La investigación se desarrolló bajo el enfoque racionalista deductivo, el paradigma cualicuantitativo y el método de investigación deductivo.

El diseño del estudio es documental y de campo, valiéndose de técnicas como análisis documental, encuestas y entrevistas e instrumentos como matriz de análisis de contenidos, cuestionarios y guion de entrevistas con el fin de facilitar la recolección de información en las unidades de análisis identificadas.

De los resultados obtenidos se evidencia la carencia de un sistema información en la institución educativa, el desarrollo de procesos aislados a lo contemplado en el proyecto educativo institucional, el uso ocasional de las tecnologías de la información y comunicación, así mismo el déficit de espacios de formación y actualización tecnológica para docentes y directivos docentes. Entre las principales conclusiones destaca que la inclusión de las TIC en

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

los procesos de gestión escolar contribuye a la calidad educativa, optimización de procesos y al fortalecimiento de competencias tecnológicas del talento humano.

La investigación de Lobo y Urzola constituye un antecedente importante, puesto que aporta información sobre la importancia de integrar de las tecnologías de información y comunicación en los centros educativos, al fin de facilitar y mejorar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje y optimizar la gestión en el centro educativo.

También, Peña y Parra Gamarra, María Cristina (2019), presentaron una investigación titulada: La gestión directiva para la resignificación del currículo. La investigación tuvo como objetivo analizar los procesos de gestión directiva como fundamento para la resignificación del currículo. El estudio se aborda desde un enfoque empirista, diseño documental y de campo, a través de técnicas como el análisis, encuesta y entrevista.

Los resultados indican que la gestión ejercida por los directivos está orientada a responder a lineamientos y requerimientos desde las políticas educativas, sin priorizar en estrategias de direccionamiento que promuevan la contextualización de enfoques metodológicos, planes de estudios y proyectos transversales con la realidad del entorno escolar.

En la investigación se concluye que es de fundamental importancia definir lineamientos de acción a través del cual los directivos puedan acercarse a la comunidad educativa desde la reflexión curricular como proceso contextualizado y lógico temporal. Desde los aportes de Carreara et al. (2013) el currículo, además de ser flexible y contextualizado debe responder a una dimensión compleja e interdisciplinaria. Los lineamientos curriculares juegan un papel importante, por cuanto apoyan a la comunidad educativa en la organización de los procesos que orientan los proyectos educativos. El estudio aporta a la presente investigación fundamentos sobre las políticas educativas y su importancia para orientar los procesos

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

educativos en los centros escolares, y el impacto que estas políticas tiene en el quehacer de los centros escolares, sus equipos de gestión y sus docentes.

Así mismo, Acuña y Bolívar (2019), desarrollaron una investigación titulada: Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa. El objetivo fue analizar la relación entre estilos de liderazgo y modelos de gestión en una Institución de Barranquilla. El estudio se desarrolló fundamentado en el paradigma positivista, el enfoque es cuantitativo y de acuerdo al control de las variables. El diseño es tipo no experimental, transversal, de campo, la muestra es censal, las técnicas a utilizar son las encuestas; se utilizaron dos instrumentos para medir los estilos de liderazgo y el modelo de gestión de los directivos docentes. La investigación se realizó en ciudad de Barranquilla, siendo la población objeto de estudio docentes, directivos docentes, coordinadores, y psicorientador de la Institución Educativa Distrital Concentración Cevillar.

Se evidencia en el resultado, que según el coeficiente de correlación producto momento de Pearson que existe una relación directa y significativa entre el modelo de gestión de calidad educativa y el estilo de liderazgo, confirmándose así la hipótesis planteada en este estudio, el cual permite direccionar las instituciones para mejorar el proceso y la calidad educativa en la institución. Lo anterior implica que el modelo de gestión escolar representa un factor clave en la educación y al aplicar principios y estrategias efectivas, contribuye a la mejora de calidad educativa

La investigación citada constituye una referencia importante para la presente investigación, porque aporta fundamentos teóricos sobre los estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa.

Es importante también hacer referencia al artículo presentado por González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2019), el cual se titula: gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. El objetivo de este trabajo, consiste en analizar la gerencia

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

estratégica en las organizaciones como herramienta para la toma de decisiones y responder a las exigencias del entorno competitivo.

Se asume para efectos de la investigación desarrollada, una postura enmarcada en la metodología cualitativa, con enfoque documental, sentando las bases para una investigación de mayor alcance. Se revisan documentos especializados con el fin de realizar una disertación teórica inicial, tales como Thompson y Strickland (2004), David (2003); Chiavenato (2011), entre otros.

Los resultados indican que la literatura especializada en el área es diversa y arrojan elementos esenciales para la construcción del pensamiento estratégico, este último caracterizado por el desarrollo de procesos críticos en la mente del estratega que coadyuvan a mejorar las capacidades de las organizaciones, en aras de formular y desplegar estrategias con mayor efectividad. El pensamiento estratégico no se concentra únicamente en la elaboración de planes, va más allá, permitiendo cambiar modelos mentales de quienes toman las decisiones en las organizaciones.

El trabajo referido aporta a la investigación fundamentos que permiten profundizar sobre la importancia del direccionamiento estratégico en las organizaciones para la mejora del desempeño, a través de acciones estratégicas que orienten de manera efectiva el rumbo de la organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.

Sumado a esto, Abril (2018) desarrolla una investigación titulada: Comunicación en los procesos de gestión organizacional en la institución educativa Nuevo Liceo Académico en Bogotá, su propósito se basó en indagar sobre la práctica educativa con el fin de, proponer cambios sobre los procesos comunicativos entre los alumnos, docentes, directivos y padres de familia.

Se aplicó la metodología del enfoque mixto, produciendo un planteamiento cualitativo y cuantitativo, en el cual, se emplearon técnicas y herramientas como la entrevista, la

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

encuesta y la observación. Se realizaron 100 encuestas a estudiantes, 12 a docentes y 100 a padres de familia, en donde se profundizó y se recolectaron datos valiosos sobre el papel de la comunicación, las actividades que llevan a cabo, los medios de comunicación utilizados y la forma de emplearlos; también, se recolectaron datos sobre el sentido de pertenencia frente al colegio, la participación en las distintas actividades, arrojando finalmente, las recomendaciones que promoverán una mejor la comunicación.

De acuerdo con los resultados del estudio, se pudieron identificar problemas como: ausencia y poco sentido de pertenencia, abandono de las prácticas participativas, escasez de canales de comunicación, falta de gestión comunicativa, poca efectividad de los medios existentes, falta de estrategias y planificación sobre los criterios de comunicación de la institución. Lo cual representan limitaciones para el adecuado funcionamiento de la organización. Por lo que se requiere mejorar los procesos comunicativos institucionales en la institución educativa.

Se concluye que al realizar el cruce de la información recolectada, se evidenció que muchos de los problemas coincidían entre sí y al realizar la reunión entre padres de familia y docentes, todos estaban de acuerdo con las falencias percibidas en el diagnóstico. A partir de ello, se planteó una propuesta significativa y apropiada para el manejo de la comunicación con respecto a la gestión organizacional.

Esta investigación produce un valioso aporte, puesto que identifica e interpreta teorías relacionadas con los procesos comunicativos, a la vez, que proponen cambios entre los alumnos, docentes, directivos y padres de familia, mejorando las habilidades comunicativas de la organización considerándola como eje fundamental para el desarrollo de nuevas herramientas y tácticas para la entidad educativa en cuestión.

Por su lado, Peraza (2018) realizó una investigación que lleva por título: Sistema de Gestión Comunicacional para el Mejoramiento de La comunicación organizacional interna y

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Formal Del Colegio Class IED, el cual buscó determinar la estructura de un sistema de gestión comunicacional que mejore la comunicación organizacional interna y formal del colegio. La investigación se fundamentó en el enfoque cualitativo, ya que la intención del investigador fue comprender la realidad de los sujetos a investigar y en ese proceso, formular teorías que le permitan entender y transformar esa realidad observada.

El tipo de investigación que se utilizó fue la investigación-acción que se centra en la posibilidad de aplicar categorías científicas para la comprensión y mejoramiento de los procesos de transformación, partiendo del trabajo colaborativo de los propios sujetos implicados y el planteamiento de alternativas que conduzcan a transformar esa situación problema particular. Por otra parte, los instrumentos para la recolección de la información empleados fueron: encuestas al grupo de interés, formatos de evaluación y el focus group.

Del análisis de los resultados se pudo evidenciar, que la población a la que estuvo dirigida la investigación, mostró interés por implementar la propuesta, además, de generar reflexiones en torno a la comunicación y la manera en la que se pueden apoyar los procesos de gestión educativa del colegio.

La investigación de Peraza se tomó como referencia, puesto que arroja datos importantes en cuanto al diseño de una propuesta de gestión en concordancia con lo que busca el grupo investigador, promoviendo así, el camino hacia la reflexión sobre la comunicación efectiva, sus fortalezas y las oportunidades que puede brindar para la mejora de los procesos de gestión educativa al interior del centro escolar.

También, Quintana (2018), desarrolló una investigación titulada: titulada: Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica que se propicia en la institución escolar La investigación fue de tipo cualitativa, aplicando el método fenomenológico. La revisión se apoyó en herramientas de la semiótica discursiva como procedimiento de análisis que permite

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

identificar modalidades que configuran en la forma de vida colombiana la labor de maestros y directivos en lo que se representa como la gestión escolar y la calidad educativa.

Muestran los hallazgos que la calidad educativa no se puede homogenizar ni estandarizar; a la luz de las diferentes realidades escolares, se considera más como una meta que como un indicador o un resultado específico. A partir de los resultados generados del estudio, se formularon lineamientos de formación de maestros y directivos en gestión escolar orientados a mejorar conocimientos y competencias que se requieren para lograr una educación de calidad.

El trabajo de Peraza (2018) constituye un aporte para la presente investigación, porque permitió determinar una serie de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para formular procesos de formación que conduzcan el desarrollo de competencias colectivas de gestión escolar, de modo que permitan crear las condiciones propicias en las instituciones educativas, para lograr la coherencia y la eficacia el necesarias para el mejoramiento que se requiere alcanzar.

También Bedoya (2017), realizó un trabajo de investigación titulado Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: El Caso de la Institución Educativa. La metodología empleada está basada en un enfoque cualitativo de tipo exploratorio, a partir de herramientas, como la observación y la entrevista estructurada, aplicadas a funcionarios de la institución educativa. Este estudio reafirma la idea de que las instituciones educativas oficiales requieren con urgencia valerse de la comunicación como eje que direcciona los procesos internos, de igual forma, se deben planear estrategias grupales que sensibilicen a todos los funcionarios en la reafirmación de la identidad y construcción de la visión, metas y objetivos institucionales.

Ahora bien, Bedoya, visibiliza, las necesidades que se desbordan en el sistema educativo en cuanto a la adaptabilidad tecnológica, es decir, las instituciones educativas

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

requieren hacer esfuerzos por montar una plataforma virtual que permita optimizar los procesos comunicacionales. En los resultados de este estudio, se representa esa necesidad, cuando consideran indispensable, crear nuevos canales de comunicación y plataformas tecnológicas para la divulgación de información con el fin de que los funcionarios estén informados en tiempo real de los acontecimientos, hechos y actividades propias del centro educativo.

La investigación consultada contribuye a la creencia de que hay que fortalecer la comunicación interna, como elemento imprescindible en los establecimientos educativos, puesto que es esencial para realizar el trabajo con mayor eficiencia, en un ambiente laboral más armonioso y en esta medida, se convierte en factor estratégico que aporta significativamente al logro de objetivos y metas institucionales.

Por otro lado, Rodríguez, Romero y Naranjo (2017), llevan a cabo una investigación que denominaron: Estrategias dialógicas e inclusivas que promueven el educar en las emociones en padres y docentes. Tejiendo relaciones más humanas en dos instituciones educativas de Yopal Casanare.

El objetivo del estudio se orientó a caracterizar las estrategias dialógicas e inclusivas que promueven el educar en las emociones en padres y docentes. Para el desarrollo y ejecución de la investigación, se adoptó, el enfoque cualitativo y el método de investigación-acción, los cuales, favorecen el estudio de problemas cotidianos en la práctica docente desde el análisis y reflexión de las vivencias.

Los resultados, indicaron que las estrategias dialógicas e inclusivas de taller vivencial y tertulia pedagógica que se implementaron en el desarrollo de esta investigación, contribuyeron a la mejora de la convivencia escolar, puesto que, permitieron reconocer que toda acción que emprende un individuo debe ser mediada por el lenguaje en relación con la

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

escucha, es decir, ejercer responsablemente la acción del diálogo, así como, el expresar emociones, sentires y puntos de vista.

De modo que, la investigación es un gran aporte porque ofrece información amplia y sustentada sobre el significado del diálogo, la comunicación dialógica y la importancia de conocer y emplear diálogos de acuerdo a los estados emocionales como elementos determinantes para una interacción más humana entre personas.

Por la misma línea del análisis y comprensión de la comunicación interna en una institución, Trujillo (2017), presenta una investigación titulada: Comunicación Interna, Participación y Desarrollo Humano en dos instituciones educativas de Manizales. El estudio fue de carácter exploratorio, de tipo mixto, ya que incluye la realización de entrevistas individuales y la aplicación del cuestionario.

El propósito del estudio, consistió en comprender e interpretar cómo la comunicación interna posibilita la participación dentro de las acciones en la organización y la manera como se tejen las relaciones sociales en dichas instituciones. Para lograr el objetivo se recurrió al enfoque metodológico de la etnografía analítica, mediante la observación, las entrevistas semiestructuradas y estructuradas a nivel individual, junto a la revisión documental de manuales y políticas organizacionales.

El trabajo de investigación de Trujillo cobra gran importancia puesto que, su interés es en pro de la búsqueda de organizaciones más humanas y participativas en las que se les tome en serio las expresiones, ideas y aportes de los colaboradores, con el fin, de lograr una sociedad más justa, equitativa, feliz y armoniosa.

A su vez, Gutiérrez (2017), llevó a cabo una investigación que lleva por título: Propuesta de Gestión para mejorar la comunicación interna entre docentes y padres de familia del grado 5° del Colegio INEM Santiago Pérez, con el propósito de presentar una estrategia de gestión educativa que contribuya a mejorar la comunicación entre docentes y padres de

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

familia. Para cumplir su objetivo, eligió el enfoque desde una perspectiva interpretativa y etnográfica, enmarcada, en los fundamentos teóricos del interaccionismo simbólico o sociología cognoscitiva.

La muestra del estudio estuvo conformada por cincuenta y seis padres de familia y ocho docentes, quienes respondieron un cuestionario, con el que se realizó la caracterización de los docentes y de los padres de familia. Algunas de las consideraciones que revelaron los padres de familia en este estudio son comunes a la realidad de muchas instituciones educativas.

De acuerdo a los datos recolectados, el 37% de los padres, dicen que la comunicación es mala, porque en el momento de poner alguna queja observan que no son escuchados. Algunos, dicen que los docentes no informan a tiempo los inconvenientes con los niños tanto en el aspecto de la convivencia como en el ejercicio académico. Algunos padres se quejan de que la única comunicación es cuando hay reuniones de entrega de boletines. Otros padres, dicen que algunos maestros los hacen esperar mucho para atenderlos, y que la comunicación es muy breve, algunos se quejan de que algunos maestros no saben nada de lo que se les pregunta debido a que los docentes son nuevos y no conocen la institución.

Solo un 44% de la mayoría de los padres encuestados, reconocieron que pocas veces buscan comunicarse con los docentes, a no ser que sean citados por ellos. Con el fin de mejorar las consideraciones señaladas anteriormente, la investigación llegó a la conclusión que, es importante la evaluación institucional y la evaluación de los planes de mejoramiento, así como, el seguimiento de las propuestas que se lleven a cabo

Ahora bien, dicho seguimiento permite recoger información, para llevar a cabo nuevos planes de mejoramiento. Además, se invita a la comunidad educativa, a un cambio de actitud, y de la forma de realizar las tareas cotidianas, a promover la participación de los padres de familia y de docentes, para así disminuir los problemas de comunicación que se han

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

presentado; esto, seguido de la determinación de objetivos y pautas claras de organización de procedimientos, manejo de medios y canales de comunicación, con el fin de que, los problemas detectados disminuyan notoriamente.

De esta manera, se presentan las distintas lecturas que sirven de referencia para la presente investigación, las cuales, no solo amplían el panorama de la gestión comunicativa en las instituciones educativas, sino, que permite identificar las múltiples posibilidades que existen para mejorar cada una de las problemáticas que genera el mal desarrollo o la mala aplicación de los criterios comunicativos tanto, en el campo de la educación como en cualquier otro campo de sana convivencia.

De igual forma se hace referencia al trabajo realizado por Rico (2017), presentó un artículo titulado: La gestión educativa hacia la optimización de la formación docente en educación superior en Colombia. Este artículo de reflexión tiene como objetivo analizar la gestión educativa como un componente importante en la educación, y más exactamente, el papel fundamental que tiene en los procesos de formación docente en la universidad; la gestión optimiza todos los procesos de la universidad. De este modo, lo primero, es definir qué es gestión, luego, qué es gestión educativa y finalizar con el análisis de esta en la universidad.

Del estudio se concluye, que los procesos de formación docente en las instituciones de educación superior en Colombia, es de fundamental importancia para la generación de investigación, mejor educación y poder brindarle a los docentes la posibilidad de formación continua, sean programas de posgrado, becas, participación en eventos, publicaciones, investigación, entre otros.

Con ello no solo se garantiza una mejor educación, sino también, la profesionalización del cuerpo docente y el reconocimiento de la institución, cabe aclarar que esto es un bucle necesario, el hecho que la institución también se beneficie no es un factor

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

negativo, es una consecuencia de la misma labor de poder gestionar procesos de formación docente, de hecho, este bucle es fundamental y bajo criterios de acreditación siempre estará presente.

Se enfatiza en la importancia de una formación docente, capaz de asumir los retos que emergen de los procesos sociales, de la cultura y sus dinámicas, que implican una transformación social. Una formación que tiene en cuenta no sólo los aspectos externos sino también a la persona como sujeto integral, en el devenir con sus congéneres y en un proceso de búsqueda, que no se agota en el quehacer del aula, sino que trasciende las barreras de lo inmediato para abordar la condición humana como potencialidad, en el rol determinante de transmisor de cultura y transformador de la sociedad.

El aporte al presente estudio, está dado a partir de la construcción teórica que registra la gestión educativa como un conjunto de estrategias que contribuye al fortalecimiento de procesos académicos, pedagógicos, investigativos, administrativos y financieros, al igual que abre nuevos espacios de interacción con otros contextos educativos que pueden enriquecer los procesos internos, de esta manera, es como un buen proceso de gestión promueve la formación de los estudiantes, docentes y en general, de la comunidad.

Fundamentación teórica

En esta parte del Capítulo II se fundamenta teóricamente la investigación, para lo cual se consultaron una serie de teorías vigentes que se han desarrollado en relación con el tema y que son aportadas por autores reconocidos, conforme a las categorías abordadas en la presente investigación que lleva por título: Comunicación organizacional: una estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Teorías gerenciales

Las teorías gerenciales estudian y proponen modelos sobre la manera de dirigir o la manera en que se desempeñan los gerentes administrativamente. Para los efectos de la investigación, se tomarán en cuenta la teoría gerencial y las prácticas de gestión de calidad propuesta por Philip Crosby (1985) y el modo o ciclo de mejora continua propuesto por Edwards Deming (1950), las cuales se definen a continuación:

Teoría gerencial y las prácticas de gestión de la calidad: plantea que una organización que trabaja en pro de la calidad debe pasar por seis etapas de cambio, tales como la comprensión, el compromiso, la competencia, la comunicación, la corrección y la continuidad, todas ellas conllevan a generar desarrollo y la disminución de los errores dentro de los procesos que se llevan a cabo en la organización (Crosby, 1995).

Modo o ciclo de mejora continua Deming: Establece la implementación de cuatro etapas: plan –Do (Hacer) – Check (verificar) – Act- (actuar) obtener la mejora continua en una organización. Una vez que se llega a la última de ellas se vuelve a comenzar, promoviendo la autoevaluación constante (Deming, 2000).

Igualmente la teoría de las relaciones humanas, donde Mayo (1920), indica que, la conducta y los sentimientos del hombre están estrechamente relacionadas y que su influencia en el grupo o conglomerado afectaba significativamente el comportamiento individual, pensaba que las normas del grupo establecían de manera trascendental la productividad del trabajador, así mismo afirmaba que el dinero puede ser menos importantes para determinar la productividad de los estándares, los sentimientos y la seguridad del grupo.

Por otra parte Ludwig Von Bertalanffy (1940), sostiene que las organizaciones funcionan en modo de sistemas abiertos, quiere decir que se relacionan con el ambiente en procesos comunicativos en los que el flujo de la información es vital y eje en su desempeño,

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

por ello se dinamiza un enfoque sistémico de comunicación, donde se relacionan con su ambiente de forma permanente en forma de relaciones sociales, legales políticas, económicas, tecnológicas y sobre todo el de generar confianza por medio de actos comunicativos y no comunicativos.

De igual manera, está la teoría de la acción comunicativa en la cual J. Habermas (2002), la cual parte de que toda acción comunicativa humana, se genera desde el emisor con una pretensión de validez, y por lo cual el receptor atiende según su postura y al ser reconocidas entre los dos actores se desarrolla un entendimiento.

Políticas educativas en Colombia en relación con el contexto internacional.

Las políticas educativas internacionales, expresadas en los acuerdos suscritos por los países en las cumbres, foros y conferencias mundiales, no solo orientan la acción de los organismos y misiones internacionales, sino que proporcionan a los países latinoamericanos un marco relativamente homogéneo para el diseño e implementación de sus políticas educativas.

La globalización y el impulso de políticas públicas, han originado diversos procesos de transformación en el sector educativo colombiano, los cuales se han aplicado a través de las diferentes reformas implantadas desde la década de los 90. En la actualidad la educación se concibe como el capital social del país, sin el cual sería imposible el progreso social e individual. Por tal motivo, a partir de la Constitución de 1991, se plantea el sentido de la educación y las acciones del Estado frente a la misma.

De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política de 1991, la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente.

De acuerdo con Bocanegra (2010), para lograr los fines de la educación en Colombia, es necesario, contar con políticas educativas que contribuyan a la transformación adecuada del sistema educativo y que se conviertan en estrategias integrales del Estado, para la generación de cambios que permitan el desarrollo de la sociedad y el mejoramiento de la calidad de vida.

En este contexto, Espinoza (2009) refiere que las políticas educativas son todas aquellas leyes impuestas por el estado para garantizar que la educación se aplique de manera óptima a la sociedad. Estas leyes se forjan de acuerdo a las necesidades históricas del país en el que se promueven, es decir, según sus ideales y principios.

En el criterio del autor citado, las políticas educativas cuentan con sistemas de medición de calidad que determinan y orientan las principales acciones educativas que se encuentran estrechamente relacionadas con el contexto social y los entes públicos, tales como los ministerios e instituciones educativas. Entre tanto, estas últimas deben adoptar y generar las prácticas que luego serán establecidas como valoración para el correcto desempeño y medición de las mismas, las cuales resultan de las diversas influencias sociales sobre el sistema educativo.

En este mismo sentido, Delgado (2014) menciona que las políticas educativas comprendidas en el sustrato ideológico han de dirigirse siempre hacia mayores y mejores logros y retos entre la educación, el sistema que lo permea y aquellos encargados de definirlas y llevarlas a cabo, respetando su tendencia e intereses han de asumir este reto de

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

manera ineludible, esto si realmente fundamentan con rigor las bases necesarias para la educación.

De acuerdo a lo establecido por el (MEN, 2016) la política educativa de Colombia se fundamenta en principios de calidad definidos desde la concepción de la transformación del ser en la convicción de que una educación de calidad es aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de los público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz.

Teniendo como base lo planteado, se entiende que las políticas educativas en Colombia, marcan las principales pautas, medidas, herramientas que rigen el sistema educativo del país y que tienen como objetivo garantizar la calidad educativa, por tal razón tienen un impacto significativo en el quehacer de los centros educativos, los equipos de gestión, los docentes y todos los miembros de la comunidad educativa, que deben enmarcar su actuación de acuerdo a lo que establecen estas políticas como una forma de contribuir con el logro de los objetivos institucionales y lograr una educación de calidad.

La gestión estratégica desde el ámbito de las organizaciones educativas.

En palabras de Betancourt (2014), la gestión estratégica puede ser vista como el arte y la ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan organizar el futuro de la organización, siendo una habilidad y responsabilidad que debe cumplir cada miembro de la organización en función gerencial.

En sintonía con Chiavenato (2011) la gestión estratégica, también denominada dirección estratégica, administración estratégica, planificación estratégica exige el análisis de las organizaciones, desde una perspectiva integral, así como la adopción de visiones amplias,

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

adoptando por parte de los tomadores de decisiones, modelos mentales que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus participantes.

Para González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2019) la gestión estratégica en las instituciones educativas presenta las bases de la comunicación estratégica aplicada al gerenciamiento institucional y proponen los responsables de la conducción de las instituciones los nuevos paradigmas necesarios en los procesos de transformación, supone visualizar la institución educativa, elaborar la estrategia y afinar acciones para lograr los objetivos y las metas planteadas; hacer de la planificación una herramienta de autorregulación para potenciar las capacidades de todos, con sentido de logro.

Igualmente, Vargas (2010) refiere en que la gestión estratégica en las instituciones educativas conlleva, no solo una responsabilidad de líder frente a la filosofía institucional y a los objetivos estratégicos establecidos desde el Proyecto Educativo Institucional (PEI), sino a una serie de condiciones como es el conocimiento sobre lo educativo, las políticas y reformas, la gestión de los procesos que requieren liderazgo, orientación y estrategia para que la práctica educativa sea efectiva frente a todas las posibilidades que el hecho educativo implica. p.230

Aunado a ello, el autor hace énfasis, en que la gestión estratégica, implica conocimiento, especialmente, en cuanto a lo multidisciplinario de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales. Asimismo, se requiere de las habilidades que responden a la experiencia frente a la dirección del sistema educativo, la reglamentación en cuanto a decretos y leyes educativas, el seguimiento y la inspección de procesos internos y gubernamentales, las prácticas educativas con relación a las estrategias pedagógicas y didácticas, y la actitud, que se potencializa en la personalidad del líder frente a sus sueños y compromiso, su intencionalidad y la manera de relacionarse con los demás.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Desde una perspectiva en el ámbito educativo, la gestión estratégica debe ser concebida desde un enfoque holístico que implica, no solo los beneficios que se pueden obtener en lo laboral, gerencial, y operacional de las instituciones, este proceso trasciende las estructuras, por lo que es propicio que se establezcan compromisos, responsabilidades, formación continua para capacitar a quienes llevan la dirección de las instituciones educativas para que desarrollen habilidades que le permitan planificar estrategias que impulsen la gestión institucional de una forma hábil y eficiente.

Ahora bien, desde una reflexión centrada en explicar la gestión estratégica, en la institución educativa, expone Muñoz. Gómez y Barrera (2013) que la misma puede ser abordada, considerando los siguientes aspectos:

Compromiso Colectivo: implica el compromiso de toda la comunidad educativa, directivos, docente, padres de familia, estudiantes, quienes trabajando en equipo reflexionarán sobre la labor educativa.

Liderazgo reconocido: el equipo que oriente el proceso cuenta con un liderazgo reconocido por la comunidad educativa. Si bien el compromiso de trabajo es colectivo, es necesario que quede establecido un papel de liderazgo que oriente y monitoree todo el proceso. Generalmente, este equipo puede estar dirigido por el director o una persona especializada en el tema de gestión.

Participación: todos los actores de la comunidad educativa trabajan colaborando activamente y aportando sus ideas y planteamientos en las distintas instancias del proceso; para lo cual es necesario un clima de relaciones humanas donde primen el respeto, la tolerancia y la equidad. Según las ideas precedentes, se puede afirmar que la gestión estratégica educativa se puede concretar a través de ciclos de mejoramiento de procesos y resultados, es decir, que el sistema educativo en su conjunto y las escuelas deben ser

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

generadores de aprendizaje, profesionalización, comprensión de nuevos procesos, oportunidades y soluciones, trabajo en equipo, planificación acción y reflexión de lo que se quiere hacer, apertura hacia el aprendizaje, entre otras.

Ahora bien, hay que tener presente, que para la implementación de las estrategias, la difusión o información oportuna es una prioridad para que sea conocida por todos, en los diferentes niveles de la institución educativa. De allí la importancia de la socialización de todos los procesos y proyectos que se llevan a cabo en la institución educativa para que el colectivo trabaje para conseguir un mismo objetivo

En virtud de los planteamientos anteriormente descritos, la gestión estratégica en las instituciones educativas, es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se restablecen estrategias; asimismo, se reconoce la participación basada en el liderazgo y en la toma de decisiones que correspondan a las demandas del entorno global donde están inmersas estas instituciones.

En definitiva, una nueva propuesta de gestión estratégica se justifica por la necesidad que tiene la institución educativa en su conjunto de otorgar prioridad a los cambios organizacionales, lo que implica optimizar la manera de organizar y gestionar acciones estratégicas, buscando viabilizar los proyectos educativos institucionales, promovidos desde la gerencia educativa.

La gestión directiva de una institución está en la obligación de direccionar estratégicamente, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno (Contreras, 2018). Al respecto, la Guía para el Mejoramiento Institucional N° 34 del MEN determina que de esta forma se garantiza que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución (MEN, 2008). Como puede observarse, la gestión directiva es la comisión

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

responsable de establecer un planteamiento estratégico capacitado para generar una organización institucional productiva en sus múltiples procesos formativos, quiere decir esto, que para que se cumplan con un proceso de formación de calidad es menester, que la gestión administrativa esté en al tanto de la misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural.

Por esta misma línea, se puede afirmar tal como lo expresa Molano (2016) que los procesos de gestión educativa, requieren no solo la necesidad de un docente directivo o un gestor de la educación, sino también factores como la planeación, equidad, calidad, manejo de recursos, participación de la comunidad y rendición de cuentas; quiere decir esto que, además de la necesidad de un líder para orientar los procesos, es también, necesario, el trabajo de todo un equipo para garantizar el fortalecimiento de los procesos al interior de las instituciones.

La estrategia en la gerencia y su implicación e impacto positivo en las organizaciones.

Como lo señala D'alessio (2013), el gerente estratégico divide en sus partes constitutivas lo que considera problemas, tendencias, acontecimientos o situaciones que parecen venir integradas como un todo, y tras descubrir el significado de estos componentes, los vuelve a ensamblar para maximizar sus ventajas, lo cual le permite encontrar respuestas realistas a situaciones cambiante. Lo anterior, conlleva al desarrollo de la empresa en su entorno o medio ambiente, conociendo, desarrollando y aplicando la gerencia estratégica como un arma poderosa en el mundo competitivo.

Desde el punto de vista del autor citado, el gerente debe asumirse como un agente de cambio y de transformación, que conduzca a las organizaciones por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías e incluso nuevos riesgos;

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

un agente que con su dirección y orientación, modifique comportamientos y actitudes del capital humano, un agente cultural que, con su estilo de gerencia, reforme y difunda la cultura organizacional, utilizando técnicas de desarrollo gerencial dirigidas a incrementar la habilidad del liderazgo y resaltar los valores institucionales.

Al respecto Chiavenato y Sapiro (2011), refieren que la gerencia estratégica incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos, basado en los sentimientos, más que analítico, basados en información. Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros del equipo administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva.

De acuerdo con Estévez (2013), la gerencia estratégica en las instituciones educativas implica las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión.

Como complemento, el citado autor señala que promover el desarrollo de un modelo de gestión estratégica, participativa, dinámica y creativa debería ser el norte de todas las instituciones educativas, pues esto permitiría el impulso de una educación de calidad que contribuya al desarrollo integral de todos los actores del proceso educativo mediante la promoción de procesos de formación de educadores, personal administrativo, obreros y directivos para que se desarrollen como personas identificadas con los valores, la visión y la misión de la institución; pedagogos que saben lo que enseñan y saben enseñar en permanente búsqueda de la calidad.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Desde esta perspectiva, la gestión gerencial del director de escuela (gerente educativo); debe facilitar al docente las herramientas para desarrollar eficazmente su labor dentro del aula, fomentando de esta manera su papel de líder dentro del contexto en el cual se desenvuelve, al promover la reflexión sobre la práctica pedagógica; se debe procurar que el personal docente y el directivo tengan una apreciación y conocimiento fundamental de la política, filosofía objetivos y metas de la educación, así como velar por el efectivo cumplimiento de sus roles de mediador, orientador, promotor social, investigador y director. En cuanto a la práctica pedagógica, para Martínez (2018) y Polo (2019) es necesario la definición de estrategias que conllevan a fortalecer competencias en los actores de la institución.

De acuerdo con lo planteado, en las instituciones educativas se requiere de una visión de gestión en la educación, con líderes educativos, capaces de dar paso a una gerencia educativa, que promueva el logro de calidad de la educación y el mejoramiento de las instituciones escolares de una manera efectiva.

Direccionamiento estratégico, un proceso clave en la consecución de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Tarziján, (2013), el direccionamiento estratégico se define como la formulación de las finalidades y propósitos de una organización, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégico.

Agrega el autor citado, que el direccionamiento estratégico nace con la necesidad que tiene la alta gerencia de orientar y enriquecer las competencias gerenciales y conducir a las organizaciones en la gestión integral para el logro de los objetivos, con el conocimiento y aplicación de métodos eficaces.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Siguiendo a Castro (2010), el direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines; esto implica que, si el fin u objetivo central de una organización es orientarse al crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta.

Según Tarziján (2013), el proceso de dirección estratégica considera el transcurso de tres etapas: la determinación de los objetivos estratégicos (análisis), la formulación estratégica o implementación de los planes tácticos y operativos (elección, decisión), y la implantación o ejecución de la estrategia (acción). Esto significa que luego de formular los Objetivos Estratégicos y de realizar el análisis situacional se procede a diseñar estrategias de mejoramiento que van a permitir lograr los objetivos propuestos

Como lo refiere el autor citado, en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base de su cambio y mejora continua, las exigencias del sistema o entorno. Por esta razón, las empresas deben ejecutar sus decisiones de forma contundente, para responder a los cambios del entorno, entre las cuales se pueden destacar: la practicidad de los procesos, y el desarrollo de una cultura de conocimiento, que permita la innovación constante con enfoque en la productividad de alto nivel

De acuerdo con D'alessio, (2013), entre las fases de direccionamiento estratégico se destacan las siguientes:

Análisis estratégico: el análisis se establece en la organización, tras definir su posición estratégica, considerando aspectos tanto internos donde se develan: fortalezas y debilidades, así como aspectos externos, mediante la determinación de: oportunidades y amenazas. Igualmente, en dicho análisis, se toma en cuenta, las expectativas de los involucrados o

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

stakeholders de la organización, así mismo, se estipula los puntos clave para la formulación de estrategias que se implementarán en la organización (D'alessio, 2013).

Formulación de la estrategia: En esta segunda etapa hay que tener claro elegir un camino para actuar y de esa manera lograr la estrategia a seguir para cumplir los objetivos; dicha elección, debe ser realizada en forma coherente, considerando los recursos y capacidades mediante el análisis del medioambiente y entorno competitivo de la empresa. Todo lo anterior, persigue el fin de que la implantación de estrategias logre los objetivos de la organización (D'alessio, 2013).

Programación estratégica: la programación estratégica se basa en: concretar y complementar las estrategias que se han formulado previamente, de tal manera que se identifiquen implicaciones; generalmente dichas implicaciones, terminan en la presentación de planes estratégicos, por lo cual se realiza, evaluaciones a los programas de acción, tomando en cuenta el tiempo de aplicación del plan estratégico establecido en la organización. (D'alessio, 2013).

Implementación control estratégico: esta etapa a las acciones y decisiones que realmente se efectúan: aquí se detalla la manera en la que se debe utilizar los recursos y los sistemas para evaluar el funcionamiento de la toma de decisiones. Dentro de la implantación estratégica, existen ciertos factores que determinan el éxito de esta acción (Tarziján, 2013).

Cabe destacar, que en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base una o varias de las perspectivas del crecimiento organizacional, para así lograr coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias definidas por la organización.

Además, se debe tener en cuenta que para implementar el proceso estratégico queda en consideración de la organización, puesto que dependerá de la naturaleza de la entidad y el

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

enfoque que tenga la dirección estratégica para plantear los caminos de la estrategia que se requiere aplicar en la organización.

Áreas de gestión educativa

Según Torres (2015), la gestión educativa implica grupos de actos compuestos de conocimientos organizativos para lograr un fin en determinado tiempo; donde la labor trascendental es la dirección y la organización de los ideales específicos que se intenten adquirir. Así la responsabilidad está en todo el conjunto de sujetos envueltos en la atmósfera educativa, bajo la orientación del líder académico, que con la sapiencia coordinará acciones para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En complemento, Escobar y Guillen (2018), indican que la gestión educativa se describe como una perspectiva de oportunidades auténticas, de estructuras de soluciones de conflictos en los declives que se presenten. Entonces, la realidad que surge en las instituciones educativas es notoria; por tanto, descifrar las atenciones de los grupos debe ser de formas distintas; pues todos aprenden a ritmos diferentes, respetando su grado de cognición y cronológico. Los flujos de información circulan en sentido horizontal y vertical en toda la organización promoviendo la sinergia del grupo.

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN, 2015), define la gestión educativa como un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales.

Esta definición enmarca aspectos fundamentales: responsabilidad de las personas, quiénes interactúan para alcanzar los objetivos propuestos; los proyectos sugieren desarrollo y mejoramiento continuo; los procesos pedagógicos muestran intencionalidad frente a la

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

calidad educativa. Por tanto, cuando se gestiona lo educativo debe haber claridad del sentido de la educación como proceso de formación.

De acuerdo con Escobar y Guillen (2018), la gestión educativa está constituida por cuatro áreas, las cuales se definen a continuación:

Área de gestión directiva: La gestión directiva orientada hacia la planeación estratégica, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima organizacional debe identificar los componentes de la gestión escolar: académico, administrativo, financiero y comunitario. (Escobar y Guillen, 2018). Dotada de una misión orientadora y promotora del mejoramiento de una institución educativa, se dedica a coordinar las necesidades del establecimiento para integrar una cultura educacional propia. Esto significa que es la encargada de ejercer el liderazgo y control administrativo del plantel, así como también la actualización y la revisión de las dinámicas recreativas, sociales y psicológicas que acompañan el acto educativo (Torres, 2015).

Pedagógica y académica: en esa área se definen los cursos de acción dentro de las aulas. Se ocupa del desarrollo y continua actualización de los planes y programas de estudio. En esta área es de vital importancia la actualización en materia de contenidos, atención a las demandas de la comunidad en la que se inserta, atención a las sugerencias de la comunidad educativa, determinación de las formas y criterios para instrumentar las evaluaciones, seguimiento de los resultados académicos obtenidos, identificación de problemas y sugerencias de medidas correctivas (Escobar y Guillen, 2018). El plan de estudios deberá ser atractivo y las metodologías de enseñanza efectivas y eficientes. La selección del material de estudio debe ser realizada con minuciosidad para adaptarse a la realidad del entorno circundante (Torres, 2015).

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Administración y finanzas: como lo refiere Escobar y Guillen (2018), esta área es la encargada de la gestión y registro de los alumnos, brindar los informes que sean necesarios a los potenciales estudiantes, cobranza de cuotas, emisión de certificaciones que se requieran, inventario de bienes, pagos a proveedores de servicios, administración de legajos de alumnos y del personal, registro contable de las operaciones diarios, programación de las necesidades financieras, realización de informes de flujos de efectivo, gestión ante los organismos de crédito según necesidad, registro ante las entidades rectoras en materia educativa, seguimiento y control de cumplimiento de las normas legales y fiscales, entre otros,

La gestión de la comunidad: se ocupa de la relación con la comunidad en la que la institución educativa se encuentra inserta (Torres, 2015) Este cuarto aspecto atañe al costado social del acto educativo, mediante la promoción de la participación ciudadana, los planes de intercambio, de estímulo al investigador, el fomento del crecimiento profesional y otros aspectos concernientes a la comunidad educativa en tanto individuos que hacen su vida en torno al aprendizaje, y aspiran a una convivencia pacífica y mutuamente enriquecedora (Escobar y Guillen, 2018).

De los fundamentos señalados, se deduce que la gestión educativa, es un proceso encaminado a administrar la educación, entendiendo que el proceso es un todo que constituye un verdadero sistema en sí mismo, organizado en pro del logro de los objetivos estratégicos planteados. Entre sus atributos se encuentra la capacidad de promover la integración de las etapas del proceso educativo, como así también materializar la cohesión de los objetivos de todos los actores intervinientes

Procesos de gestión según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

De acuerdo con Bris (2010), la gestión educativa ha surgido como el motor que impulsa los cambios en el sistema educativo en el país, a su vez es la fuente de innumerables

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

mecanismos para la transformación de los procesos educativos encaminados a una mejora, buscando alcanzar así unos altos estándares que permitan visualizar los logros obtenidos en la escuela, no solo en un contexto local sino también mundial.

La gestión se ha constituido en el eje de las reformas educativas. Esta opción ha implicado asumir el cambio como una transformación institucional que compromete a las estructuras y niveles de la organización educativa, abarcando de esta forma elementos que anteriormente se subordinaban como, por ejemplo: la interacción con la comunidad, el rol y función docente así, como el papel del estudiante (Torres, 2015).

A través del Ministerio de Educación Nacional se ha definido la Gestión Educativa como el proceso de organización que está orientado hacia el mejoramiento continuo de la calidad educativa, el cual se ha logrado por medio del desarrollo de subprocesos como la caracterización, la planeación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación y el reconocimiento de experiencias significativas en relación con el quehacer educativo y el fortalecimiento institucional.

Desde esta perspectiva, la gestión se centra en la preocupación por movilizar a las personas hacia objetivos predeterminados, este es el tema central de la teoría de la gestión la cual trata de comprender e interpretar los procesos de la acción humana en una organización encaminados a la obtención de estos objetivos. Y es aquí donde surge la gestión educativa como el elemento que permite llevar a buen término, los objetivos y proyectos emanados por los gobiernos.

Todo dentro de un marco jurídico que lo regula y establece las directrices de ejecución, control y retroalimentación. La gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

De acuerdo con estas consideraciones, se puede afirmar que la gestión educativa en Colombia es concebida como un proceso en el que se comparten responsabilidades y obligaciones administrativas, decisorias, ejecutorias, de control y vigilancia permanentes, encaminadas a un constante mejoramiento de la educación impartida, atendiendo a los distintos entornos, organizados dentro de los parámetros establecidos por el sistema educativo, procurando el cambio y el fortalecimiento institucional.

El papel de la Gestión directiva en los procesos educativos.

En el pensamiento de Álvarez (2012), la gestión directiva es el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de los objetivos y propósitos de una entidad que nace de un ejercicio propio de la administración y se enfoca en facilitar la coordinación de una organización, como una tarea se ejerce dentro (contexto interno) y fuera de la institución (contexto externo), por parte del equipo directivo y que orienta controla todas las actividades curriculares y extracurriculares, procurando el éxito y la calidad del quehacer pedagógico y convivencia.

Aunado a ello, el citado autor señala que la relación que se establece entre esta definición de la gestión y la tarea directiva, se articula entre el ser y el hacer, que significa liderar procesos y procedimientos que se hacen transversales en los planos convivencial, académico y administrativo, acorde con las funciones que se desarrollan y que implica planear, evaluar y controlar todos los procesos de la institución, dependiendo de sus características y contribuyendo en desarrollar de manera eficaz y eficiente dichos procesos.

De acuerdo con Guevara, (2009), los equipos directivos cumplen un papel fundamental en estos procesos, dado que son ellos los llamados a proponer estrategias de

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

mejoramiento para el alcance de las metas en concordancia con la misión, visión y horizonte institucional a través de la apropiación de los objetivos corporativos y el diseño y ejecución de las acciones pertinentes, tales como la proyección anual, la evaluación de procesos, la planeación de acciones para el mejoramiento, el diseño de planes para el aprovechamiento de los recursos institucionales y el fortalecimiento de los valores que promueve el colegio como parte fundamental para la consolidación de su cultura institucional

Desde el punto de vista del citado autor, la gestión directiva es relevante para quienes la ejercen, en la medida en que contribuye en mantener la mirada puesta en los horizontes institucionales, supervisar las acciones que se ejecutan, permite redireccionar las estrategias y hace necesario estar atento a las diferentes áreas comprometidas en cada uno de los procesos, interpretando y profundizando los contextos para direccionar la administración de la organización.

Teniendo como base lo planteado, destaca que la gestión directiva es importante en las instituciones educativas, porque permite cumplir las metas y todo lo que concierne al horizonte institucional para el mejoramiento colectivo a partir del trabajo mancomunado de los equipos directivos, quienes tienen la responsabilidad de que la misión, visión y objetivos de la institución se cumplan. En estos equipos, su liderazgo pedagógico en los procesos y procedimientos y la supervisión, son aspectos esenciales y deben darse acorde con las funciones de cada directivo en las actividades que se desarrollan diariamente en los centros educativos.

El liderazgo, una habilidad (capacidad o proceso) esencial en la gestión y mejora continua de organizaciones educativas.

Como lo refiere Bolívar (2010), el concepto de liderazgo se encuentra relacionado con el direccionamiento a metas comunes establecidas por la organización educativa, así como el uso de la influencia para que todos sus miembros se muevan en torno a éstas. Se ha

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

encontrado evidencia acerca de la incidencia de las prácticas docentes sobre el logro académico de los estudiantes, y es por esto que el liderazgo educativo tiene lugar cuando con base en una cultura establecida se generan acciones de transformación.

En los últimos años ha prevalecido la tendencia al desarrollo del liderazgo como una actividad compartida, y es así como en el contexto educativo, el liderazgo no debe restringirse únicamente al equipo directivo, sino que debe ser compartido y distribuido entre sus diferentes agentes (Dalf, 2013).

En este orden de ideas, Lozano (2012), expone que el liderazgo implica promover la cooperación y cohesión entre los actores del aprendizaje, el desarrollo de visiones acerca de las metas comunes y la creación de condiciones favorables para el aprendizaje (Bolívar, 2010). Para Acuña et al (2018) y Esquivel et al (2018), el aprendizaje representa una categoría clave que dinamiza los diferentes escenarios formativos y de todos los actores. La labor del directivo docente puede trascender los anteriores escenarios encontrando que debe proveer recursos y desarrollo profesional para mejorar la enseñanza, apoyar el proceso de evaluación y supervisión en el aula, coordinar y evaluar el currículum con respecto a las prácticas docentes, hacer un seguimiento periódico de la enseñanza y el progreso de los estudiantes

La gestión moderna de la educación se caracteriza por un liderazgo centrado en lo pedagógico, así como en las nuevas competencias profesionales de su ejercicio. Para Vásquez (2018), Marín et al. (2018) y Durán (2018) el desarrollo de competencias va asociado al perfil de capacidades que evidencian los actores organizacionales. Destaca la visión de futuro, el trabajo en equipo, la constante apertura al aprendizaje y la innovación son pilares que marcan su orientación hacia la consecución de los objetivos y fines de la educación (Bolívar, 2010). El liderazgo en una gestión moderna de la educación siempre reconoce las exigencias que el entorno le demanda, articula el proyecto educativo con las necesidades y oportunidades

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

nacionales, transformando así la educación en un instrumento pertinente de cohesión social y movilidad, y desarrollar y mantener un diálogo con los docentes, así como con los estudiantes y su familia. (Álvarez, 2012).

En vista de lo antes expuesto, se puede deducir que el gerente es responsable del éxito o fracaso de una institución educativa, por lo que debe liderar el equipo de trabajo, estar en constante búsqueda de nuevas ideas y de proyectos innovadores los cuales debe saber llevarlos a cabo, motivando al equipo para la aceptación de los mismos y trabajar mano a mano con ellos.

Aunado a ello, es importante recalcar que un buen liderazgo, resulta un componente útil, ya que posibilita a la gestión estratégica el logro de los propósitos educativos generales y particulares relacionados con la calidad de la educación, y el funcionamiento interno de las escuelas, así como la gestión supervisora.

Estilos de liderazgo en la gerencia educativa

Para Chacón (2015) el liderazgo de la gestión moderna de la educación comprende que debe centrarse en lo pedagógico y unir esfuerzos para que el modelo pedagógico que prevalezca se oriente a la construcción del conocimiento, con una visión integral y participativa, y además sus esfuerzos se orienten para alejarse tanto de las rutinas administrativas como del modelo pedagógico tradicional y conductista, que mucho daño le han hecho a la educación.

Aunado a lo anterior, el citado autor refiere que no importa cuál sea el énfasis del liderazgo, lo que es determinante como producto de su acción se refleja entre otras cosas en una marcada orientación hacia el aumento permanente de la calidad de la educación, visión de futuro, proactividad, toma de decisiones relevantes para la organización educativa, impulso y ejecución de acuerdos, asesoría y orientación general del proceso educativo,

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

evaluación del proceso como tal, promoción de una cultura permanente de autoevaluación y, por supuesto, la búsqueda constante de procesos de mejora.

Diversos autores han clasificado diferentes tipos de liderazgo. En este caso, se toma en cuenta a Bolívar (2010) que define los estilos de liderazgo de la gerencia de la siguiente forma:

- **Liderazgo pedagógico:** Se entiende por liderazgo pedagógico, la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos. Centra sus esfuerzos en el proceso de enseñanza-aprendizaje que sucede en el aula (Bolívar, 2010).
- **Liderazgo situacional:** Se centra en la gestión de personal, partiendo de la misión del centro, en función de situaciones diversas del centro educativo y lo asume con una visión de transformación. Requiere inteligencia para delegar y conducir a su gente. En este estilo, los líderes tienen en cuenta el nivel de preparación de los miembros de equipo que tienen a su cargo y la singularidad de cada situación. (Bolívar, 2010).
- **Liderazgo transformador:** es un estilo de liderazgo en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios significativos que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la organización. En este estilo, los líderes alientan la motivación de sus colaboradores para innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la organización (Bolívar, 2010).
- **Liderazgo innovador:** Requiere comprometer las personas para ejecutar acciones en beneficio de su propio crecimiento no usualmente ejecutadas y se fomenta la vida académica. Un líder innovador fija metas para que su equipo pueda encontrar nuevas formas de lograrlas con mucha flexibilidad. Una de las principales características de los líderes innovadores es una retroalimentación clara y honesta, por lo que su equipo siempre puede confiar en obtener respuestas directas de parte de ellos (Bolívar, 2010).

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

- **Liderazgo técnico:** Se centra en técnicas y habilidades fundamentales para dirigir responsablemente el centro educativo. No se requiere exigir más sino trabajar mejor. El Líder Técnico es el responsable de definir, en conjunto con el Coordinador de Proyecto, las tareas de desarrollo e implementación del proyecto así como también la asignación del tiempo para cada una de las tareas y la asignación de estas tareas a cada recurso (Bolívar, 2010).

De los fundamentos anteriores, se puede apreciar que esta función gerencial va de la mano con habilidades de liderazgo, en una gestión moderna de la educación que debe reconocer y responder a las exigencias que el entorno, fomentando el trabajo en equipo, la apertura al aprendizaje, la innovación, son pilares que marcan su orientación hacia la consecución de los objetivos y fines de la educación.

En definitiva, un líder educativo es quien es capaz de influir en estudiantes, docentes, administrativos, en general, en la comunidad educativa, en la cual pueden estar los grupos de interés, entre ellos los padres de familia de una organización académica, con el propósito de lograr objetivos de la institución fundamentados en su filosofía académica y administrativa, y debe adoptar las decisiones necesarias para el desarrollo y buen funcionamiento de la Institución.

Perfil del rector o director de una institución educativa

En palabras de López (2009) el rector del centro educativo está llamado a liderar los procesos mediante los cuales el centro educativo satisfaga esas expectativas. En este sentido, el mejoramiento cualitativo de cada centro educativo depende mucho del rector, de su capacidad de ser: Líder, supervisor(a), animador(a) y capacitador(a) para transformar su centro en una institución que promueva el desarrollo continuo en forma compartida de todos los que participan en el proceso educativo. Este mejoramiento cualitativo demanda del director competencias que favorezcan la ejecución exitosa de sus funciones.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

En Colombia, la actual legislación le otorga al rector mayor autonomía, porque ahora participa en la definición de los perfiles y en la selección de los docentes. Administra el personal asignado a su institución en lo relacionado con las novedades y los permisos. Distribuye las asignaciones académicas y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo. Impone las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario, de conformidad con las normas vigentes, y administra el Fondo de Servicios Educativos.

De igual forma, se hace explícita su responsabilidad frente a la calidad educativa. Si bien la Ley 115 determina que el rector es quien orienta la ejecución del Proyecto Educativo Institucional-PEI-, en la Ley 715 se complementa esta competencia; además de orientar la ejecución, dirige la preparación del PEI con la participación de los diversos actores de la comunidad educativa, lo que representa la responsabilidad del rector en la calidad de la educación que imparte la institución en que labora.

De acuerdo a lo establecido en el modelo de gestión de competencias de la Universidad Escuela de Administración de Negocios (EAN, 2005) las dimensiones de las competencias del rector o director educativo son las siguientes:

Liderazgo: esta dimensión incluye Es la capacidad para desarrollar un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso con su grupo de influencia, guiando y orientando a sus colaboradores hacia el logro de los resultados propuestos, bajo un ambiente de respeto y de sentido de lo humano, con exigencia personal y profesional, inspirado en los principios y valores de la organización de acuerdo a lo establecido en el Modelo de gestión de competencias (Universidad EAN, 2005).

Emprendimiento: Es la capacidad para idear y poner en marcha soluciones nuevas y diferentes antes los problemas o situaciones planteadas por su entorno, buscando activamente

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

oportunidades de proyectos que generen impacto organizacional dentro de un marco de innovación, creatividad y diferenciación y autonomía pedagógica y académica

Inteligencia emocional: Es la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados de ánimos propios y ajenos, promoviendo el crecimiento emocional e intelectual, mediante la creación de estrategias para promover el crecimiento emocional de los colaboradores académicos y administrativos en el desarrollo intelectual, social y cultural.

Orientación hacia los resultados: capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con calidad, oportunidad y sentido estratégico. Tendencia a lograr resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización educativa.

Gerenciamiento estratégico: capacidad de vincular la misión y visión de largo plazo de la organización al trabajo diario; va desde la simple comprensión de la estrategia, hasta un sofisticado entendimiento de cómo el entorno influye en los planes estratégicos y cómo estos, a su vez, determinan las distintas alternativas de formación y académicas.

Gerenciamiento táctico: capacidad para construir relaciones de respeto, colaboración, cooperación y crecimiento con otras personas para conseguir resultados comunes y compartidos dentro de un equipo de trabajo, valorando las diferencias, reconociendo las competencias de cada uno y logrando sinergia en los resultados.

Relaciones interpersonales: capacidad de construir y mantener relaciones respetuosas, armónicas y efectivas, basadas en la confianza, para el logro de proyectos que generan desarrollo personal y organizacional de la institución educativa.

Empoderamiento: capacidad de asumir procesos de autodesarrollo que implica prepararse adecuadamente y evidenciar un desempeño sostenible que le permita asumir nuevos retos y responsabilidades en la organización educativa.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Orientación al mejoramiento continuo: es la capacidad de revisar, analizar, ajustar los procesos con el fin de aprender de la experiencia y definir acciones de mejoramiento permanente. También incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia, para enriquecer el capital intelectual de los colaboradores de la organización educativa.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir, que el rector es el representante legal y la primera autoridad ejecutiva de la institución educativa; en tal carácter, y en el ámbito de su competencia, es responsable de la gestión académica y administrativa, y debe adoptar las decisiones necesarias para el desarrollo y buen funcionamiento de la Institución.

Funciones del cargo del rector

Según lo señala lo establece la Ley 115 del MEN, la principal función del rector o director es desempeñar actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas para liderar la formulación y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI) 10, así como velar por la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos socio comunitarios de la institución educativa a su cargo.

Además de las funciones consagradas en el artículo 10 de la Ley 715 de 2001 y otras normas legales y reglamentarias, los rectores cumplirán las siguientes funciones (Decreto 1075 de 2015, Artículo 2.3.3.1.5.8):

- a) Orientar la ejecución del proyecto institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar.
- b) Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto.
- c) Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

- d) Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.
- e) Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.
- f) Orientar el proceso educativo que se presta en la institución de conformidad con las orientaciones y decisiones del Consejo Académico.
- g) Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la Ley, los reglamentos y el manual de convivencia.

Con respecto a las funciones de los directivos docentes, el Estatuto de Profesionalización Docente (Decreto ley 1278 de 2002, artículo 6 señala que desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas y afirma que son responsables del funcionamiento de la organización escolar”. Sobre las funciones específicas de los rectores y directores rurales, el mismo artículo indica que estos tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo.

También, el Ministerio de Educación Nacional (2011), señala que el rector o director rural “está encargado de liderar la formulación y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), así como de velar por la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos socio comunitarios de la institución educativa a su cargo” (p. 36).

Con base a los fundamentos anteriores, se destaca que el rector o director desempeña actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas para liderar la formulación y el desarrollo del

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Proyecto Educativo Institucional, así como velar por la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos socio comunitarios de la institución educativa a su cargo.

Modelos de calidad como fundamento para la gestión en organizaciones educativas.

Una de las razones por la que se justifica la implementación organizada de un Sistema de Gestión de Calidad en las instituciones educativas, es porque proporciona los medios para identificar acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la prestación del servicio. Por tanto, a partir de ello, se pueden considerar acciones de mejora que fortalezcan cada vez más la estructura de la organización.

Para esto, el Ministerio de Educación en Colombia, ha presentado unos lineamientos para poner en marcha procesos de mejoramiento desde la Guía para el Mejoramiento Institucional N° 34 proponiendo una ruta de tres etapas como parte del ciclo del mejoramiento continuo. Contienen a su vez, pasos y actividades, cuya realización debe conducir a resultados precisos que permitirán avanzar a la etapa siguiente (MEN, 2008).

Ahora bien, según la guía referenciada anteriormente, la primera etapa de la ruta del mejoramiento continuo es la autoevaluación institucional. Este es el momento en el que el establecimiento educativo recopila, sistematiza, analiza y valora información relativa al desarrollo de sus acciones y los resultados de sus procesos en cada una de las cuatro áreas de gestión” (MEN, 2008), es decir, en este primer momento, la institución debe elaborar un balance de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento y de esta manera, adquirir información y conocimiento para formular y ejecutar un plan de mejora.

La segunda etapa consiste en la elaboración del plan de mejoramiento. Se recomienda que este tenga un horizonte de tres años para los cuales se definirán objetivos, actividades, tiempos y responsables de cada tarea, de manera que se logren los propósitos (MEN, 2008).

Una etapa de mucha atención, puesto que, se trata de cumplir con los propósitos de cada área

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

de gestión, por tanto, es un trabajo en equipo de alta responsabilidad por todas las partes involucradas, en donde la comunicación debe ser fluida y asertiva.

La tercera etapa que marca la ruta para establecer planes de mejoramiento, y consiste en el seguimiento al desarrollo del plan de mejora, con el propósito de establecer cuáles fueron los resultados obtenidos, las dificultades y retrasos en la ejecución, los recursos utilizados y las razones por las cuales no se realizaron ciertas actividades (MEN, 2008). Esta etapa, posibilita la oportunidad de medir los resultados, así como ejecutar los ajustes pertinentes. Con lo expuesto anteriormente, toda institución está en la responsabilidad de revisar y medir los distintos procesos según su área de gestión.

Por otra parte, se considera importante hacer referencia al ciclo de Deming que según Lemary (2015) también es denominado ciclo PDCA, por sus siglas en inglés de las etapas Plan, Do, Check y Act. De igual manera, se le conoce como espiral de mejora continua o ciclo PHVA, debido a la traducción en español de sus etapas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. El ciclo Deming está compuesto por cuatro etapas, de manera que, al finalizar la última de ellas comienza la primera de nuevo. Esto permite que la actividad sea evaluada una y otra vez periódicamente incorporando nuevas mejoras. Estas etapas son definidas por el autor citado de la forma siguiente:

Planificar: Implica entender el problema desglosarlo y definir los objetivos. Además, debe definirse su correspondiente método para llevarlos a cabo. También en esta etapa es importante incluir un análisis de causa raíz. En definitiva, de esta manera nos aseguramos que los objetivos estarán bien enfocados. Ciertamente aquí es muy necesario contar con un equipo de trabajo multidisciplinario. Sobre todo, para poder analizarlo de forma integral. Así podremos minimizar el sesgo natural de cuando pensamos de antemano que conocemos la raíz de una problemática.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Ejecutar: Se refiere a llevar a cabo el plan definido y además es muy importante que la ejecución se lleve a cabo de forma organizada. Lo más importante aquí es seguir la planificación definiendo responsables y fechas límite.

Verificar: en esta etapa se revisa si los resultados se condicen con lo esperado. Esta etapa suele dejarse de lado cuando se tiene “la impresión” de que el problema fue resuelto. Es de vital importancia asegurarnos que los resultados se alcanzaron.

Actuar: Una vez de asegurarse que los resultados previstos fueron correctamente alcanzados, debemos dejar formalmente asentada la mejora. En lo posible, multiplicarla de forma transversal a las demás áreas donde puedan ser implementadas. Al igual que la etapa anterior, esta parte del proceso suele olvidarse y es la de mayor importancia. Esto es debido a que será la etapa que nos garantice que la rueda nunca deje de girar. Siempre se puede mejorar y, para asegurarnos el éxito, es imprescindible nunca dejar de hacerlo.

Actuar con base en los resultados es una estrategia de calidad que busca la optimización constante de las actividades de una organización en cuatro pasos. La última etapa del círculo de Deming nos lleva a realizar las acciones necesarias para cerrar las brechas evidenciadas en la verificación. Durante esta etapa suelen surgir planes futuros o recomendaciones, que es precisamente eso lo que nos lleva hacia la mejora continua.

Lo anterior representa un ciclo de mejora, que inicia analizando el problema para poder definir las actividades, luego se realizan las actividades planificadas teniendo en cuenta los parámetros establecidos, según la complejidad del plan, posterior se verifica el cumplimiento de las actividades, precisando si se cumplió con lo esperado, lo que permite abordar las desviaciones entres lo planificado y lo realizado. Luego el ciclo vuelve a iniciar, de ahí que se denomine ciclo de mejora.

Se debe considerar que el Ciclo Deming es aplicable a todo tipo de organización, es un sistema para la implantación de planes de mejora continua de la calidad de los productos y

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

procesos, constantemente. La idea es lograr la mejora continua, es decir de la calidad mediante la disminución de fallas, el aumento de la eficacia y eficiencia, la solución de problemas, y la previsión y eliminación de riesgos potenciales.

Calidad educativa, un reto en el contexto educativo

Para García y Salgado (2018), se entiende por calidad, una filosofía de gestión de las organizaciones educativas, constituye una referencia pertinente por su condición del paradigma, que incluye principios y procedimientos. Además, es considerada en los ambientes especializados en el estudio de las organizaciones, como estrategia de progreso por excelencia para las instituciones educativas y sus diferentes participantes.

Garbanzo y Orozco (2012), define la educación de calidad como aquella que asegura a los individuos, la adquisición del conocimiento, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta. La escuela de calidad es la que promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros, intelectuales, sociales, morales, y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar, y su aprendizaje previo.

De acuerdo con García y Salgado (2018), la educación con calidad busca formar ciudadanos capaces de comprender las complejas interrelaciones existentes entre ciencia, tecnología, y los ámbitos, social, económico, político, y cultural, con el fin, de que en el futuro, independientemente de su esfera de actividad, cuenten con las herramientas necesarias para participar en la toma de decisiones que contribuya a construir una sociedad más justa, sana y más humana.

En este mismo sentido, Gutiérrez (2011) considera que los retos de la educación actual están encaminados a lograr un sistema educativo de calidad, capaz de formar individuos que contribuyan en la evolución de todos los ámbitos sociales, y a su vez que

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

tengan las herramientas necesarias para garantizar su calidad de vida. De acuerdo con este autor, la calidad es un reto que deben afrontar las instituciones educativas el avance en el ciclo de calidad, constituyen herramientas para garantizar la gestión de calidad en las instituciones educativas.

Desde esta perspectiva, se entiende que, para alcanzar la calidad educativa, en las instituciones escolares, se requiere de una gestión educativa con calidad de los procesos de enseñanza, la conexión con las teorías pedagógicas y de desarrollo humano, la vinculación en el marco de la relación académica con la comunidad, en aras que mejorar el desempeño del centro educativo en el logro de sus objetivos.

La gestión de la calidad y la oportunidad de alcanzar las metas institucionales

De acuerdo con Mortimore (2011) la calidad se entiende como filosofía de gestión de las organizaciones educativas, constituye una referencia pertinente por su condición de paradigma, que incluye valores, principios y procedimientos, requeridos para el cumplimiento de objetivos educativos.

Para Amarate (2016) la escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados.

En concordancia con lo anterior, Briss (2013) manifiesta que una organización encaminada hacia la calidad para lograr las metas propuestas deben tomar en cuenta los siguientes requisitos:

- Tener conciencia del propósito de mejorar el servicio.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

- Administrar con liderazgo, a fin de ayudar al personal a mejorar su desempeño.
- Crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal
- Eliminar las barreras interdepartamentales
- Trazar a los trabajadores una ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad.
- Impulsar la educación de todo el personal y la autoeducación.

Otro de las cuestiones fundamentales que el administrador escolar debe tener en cuenta para promover una gestión de calidad en las instituciones educativas son los pilares de la educación. Estos pilares son definidos por Garbanzo y Alonso (2010), de la forma siguiente:

- Aprender a conocer: Constituye un medio, pues consiste en aprender a emprender el mundo circundante, al menos suficientemente para vivir con dignidad, desarrollar capacidades profesionales y establecer una adecuada comunicación con las demás personas. Como fin, su justificación es el placer de comprender, de conocer, de descubrir.
- Aprender a hacer: Está vinculado a la cuestión de formación profesional. Cada individuo, debe en primer lugar, ser el mismo para luego ser con los demás, fomentar el desarrollo de competencias que le posibiliten impulsar la iniciativa y el trabajo en equipo, que conduzca a la cualificación técnica y científica, asumiendo riesgos, compromisos y responsabilidades, lo cual adquiere relevancia en el trabajo de los administradores educativos y sus colaboradores.
- Aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás: Este aprendizaje constituye uno de los principales pilares de la educación. Por lo tanto, cada administrador escolar debe prepararse y formar a sus docentes en aras de lograr una mejor educación, que genere una nueva identidad ciudadana, que promueva el conocimiento de otro, a través de proyectos y

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

objetivos comunes, donde la tolerancia, la empatía y el respeto mutuo permitan un conocimiento y reconocimiento sano del otro.

- Aprender a ser: La educación debe contribuir con el desarrollo global de la persona, cuerpo, mente, inteligencia, sensibilidad, responsabilidad individual y espiritualidad. Todos los seres humanos deben estar en condiciones, sobre todo por la duración que recibe en la niñez y en la juventud, de dotarse de un pensamiento autónomo y crítico y de elaborar un juicio propio, para determinar por sí mismo que deben hacer en las diferentes circunstancias de la vida.

Por ello, Crosby (1985), considera que toda organización está llamada a trabajar para conseguir la calidad de su gestión, para tal fin establece seis etapas como son: comprensión, compromiso, competencia, comunicación, corrección y continuidad, dichas etapas generan un desarrollo y por tal minimizan aquellos errores dentro de los procesos que se llevan en las organizaciones u empresas.

Con base a lo anterior, es importante destacar que cada uno de los pilares anteriores tiene cabida oportuna en los procesos e interacciones que se realizan en los centros escolares, y que tanto administrativos como docentes, padres de familia y alumnos deberían observar en aras de alcanzar los objetivos de formación y compromiso.

Por su parte, Casassus (1999), expone que con la introducción del tema de la calidad en la educación, surgen dos hechos relevantes, reconociendo por una parte, la existencia de un “usuario” más allá de las necesidades del aparato del Estado, y por la otra, se genera la preocupación por el resultado del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los -diversos- usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades.

Además, el autor citado considera que, como parte de los mecanismos de gestión, surge la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

emitir juicios acerca de la calidad. Por esa razón, se requiere del desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación para analizar y examinar los procesos factores -y combinación de factores- que en ellos intervienen y así para orientar las políticas educativas en consecuencia. Para Marín et al. (2017) la evaluación institucional resulta la variable clave que dinamiza los procesos de mejoramiento de la calidad.

La perspectiva de gestión de calidad total en los sistemas educativos se orienta a optimizar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos. (Casassus, 1999). Desde este entendido, la calidad en educación implica una acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, mejorar los procesos existentes, en una visión de conjunto de la organización.

Mejoramiento continuo en las Instituciones educativas

De acuerdo lo establece el Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia, las instituciones educativas colombianas tienen el reto de mejorar la calidad de la educación que brindan, para ofrecer estudiantes competentes y seguros, para que el país tenga un recurso humano preparado que les permita progresar y desempeñarnos bien en un mundo cada vez más exigente y globalizado. Mejorar es una necesidad humana y, al igual que las personas, las instituciones educativas mejoran cuando se lo proponen, cuando tienen una visión clara del camino que van a seguir, cuando se evalúan y cuando fijan horizontes y metas claras

Asimismo, establece que el mejoramiento, materializado a través del Plan de Mejoramiento de la Calidad, es el conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

la institución educativa define y pone en marcha en períodos de tiempo definidos, para que todos los aspectos

En este sentido, el rector es quien promueve que la gestión de la institución educativa se lleve a cabo en torno de propósitos comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento de su misión académica. El mejoramiento necesita del convencimiento y la decisión de que mejorar siempre es posible, cualquiera que sea la naturaleza de la institución, grande o pequeña, rural o urbana, privada o pública el equipo humano que realizará y apoyará el proceso de cambio y de mejoramiento en la institución, y selecciona el equipo de trabajo, pues nada es más determinante en el mejoramiento de una institución educativa que los recursos humanos con los cuales cuenta.

Desde esta perspectiva, la mejora continua en las instituciones educativas tiene características relevantes que imperan al momento de realizar un plan de mejora, pues ayudan a obtener una idea más completa sobre la esencia, por lo que debe ser considerada una actividad de los centros educativos, debe contemplarse como un compromiso de todas las partes interesadas para que juntos se puedan lograr a sus resultados que contribuyan con el mejoramiento del centro como organización.

Escuelas eficaces, una apuesta en la educación de calidad

Según Juste (2013) las escuelas eficaces se caracterizan por contar con un director siempre presente en lo académico, técnico y humano, autonomía técnico pedagógica del establecimiento, la existencia de una fuerte cultura escolar, calidad humana y profesional del profesor que cumple un rol fundamental para la efectividad escolar, planes de mejoras coherentes con el proyecto educativo, y llevar un control de los progresos.

En este sentido, Cardona (2014) menciona que las estrategias de cambio eficaces se centran no solo en la puesta en práctica de políticas centralizadas o de iniciativa específicas, sino también en la creación de condiciones dentro de las escuelas que apoyen el proceso de

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

enseñanza aprendizaje. Al menos que cumplan con estas condiciones el efecto de cualquier cambio será solo tangencial a la cotidianidad de la escuela. Las escuelas eficaces aumentan su capacidad de cambio cuando vinculan las prioridades y las condiciones de modo innovador.

Las escuelas eficaces sobreviven a periodos de estabilidad porque bien intencionalmente o intuitivamente, adaptan sus condiciones a las exigencias que comportan los cambios, de este modo podrán convertir las modificaciones en estrategias que aplicarán posteriormente (Juste, 2013). El logro de la eficiencia escolar tendrá mayor facilidad para mantener el esfuerzo de mejorar, según las prioridades que se hayan marcado además de tener una mejor disposición para controlar en qué medida las políticas permiten que los estudiantes obtengan el aprendizaje esperado (Cardona, 2014).

Desde esta perspectiva, las escuelas eficaces son aquellas que resultan más colaboradoras, las que se caracterizan por grandes expectativas, tanto para el estudiante como para los docentes, las que muestran un consenso de valores, tienen un liderazgo compartido, un ambiente que estimula el aprendizaje, expectativas elevadas y capacidad para afrontar los cambios para lograr los objetivos institucionales.

Teorías de la comunicación organizacional

En 1930 la investigación moderna inició la identificación de las diversas teorías que explican cómo se genera la comunicación en las organizaciones. En este caso se tomarán en cuenta la teoría humanista, la teoría de sistemas y la teoría de contingencia través de las cuales la comunicación organizacional ha ido evolucionando. Entre las teorías de la comunicación organizacional se destacan las siguientes:

- Teoría humanista: se basa en la creencia de que la gente es buena por naturaleza. El humanismo incorpora una variedad de técnicas terapéuticas se centran en el potencial individual de cada uno y hacen hincapié en la auto-realización personal (Fernández, 2011). La teoría humanista propone el libre flujo de la información en varios canales, lo que implica

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

el aumento de la participación de los niveles más bajos, dando más confianza a todos los trabajadores, de igual manera esta teoría enfoca a lo que el empleado piensa y siente, es decir, ve a la organización desde el lado humano (Trelles, 2008).

- Teoría sistémica: Considera la organización como organismo vivo cuyo motor es la comunicación enfocada sinérgicamente; un subsistema parte del sistema social. Incorpora el concepto de redundancia repetición de conductas en un tiempo dado en relación inversamente proporcional a la incertidumbre. (Trelles, 2009). Pondera las interrelaciones con el entorno, flujos de comunicación multidireccionales, trabajo grupal y búsqueda de patrones de retroalimentación. Sostiene que la organización, debido a la naturaleza de sus interacciones con el medio ambiente es un sistema social abierto y determinante en sí mismo (Fernández, 2011).
- Teoría de la acción comunicativa: Plantea que en toda acción comunicativa existe, por parte del emisor, una pretensión de validez, ante las cuales el receptor asume una postura. Cuando estas son reconocidas por el receptor se logra el entendimiento (Habermas, 2008).
- Teoría contingente: Se centra en que toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra, pues el éxito de la misma dependerá de su grado de adaptación a variables situacionales. Indican que no hay forma única para lograr los objetivos en la organización, considerando el carácter dinámico de la entidad (Trelles, 2009). La meta organizacional sería lograr la máxima eficiencia del todo, mediante el papel armónico de la comunicación (Fernández, 2011).

De acuerdo con lo anterior, se debe resaltar que las teorías de la comunicación organizacional aportan un conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia, se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y así fortalecer y mejorar desempeño institucional.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

La Comunicación organizacional como variable clave que dinamiza los procesos de Gestión Educativa

Como lo refiere, Wilmington (2011) la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros de una organización recolectan información pertinente acerca de los procesos y los cambios que ocurren dentro de ella, bajo esta perspectiva, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. También se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio.

Duran (2015) presenta una definición en relación a la forma de transmitir el mensaje, explica que la información eficiente en una organización se refiere al logro de los objetivos con tiempos y costos mínimos, por esta razón algunas empresas prefieren utilizar comunicaciones escritas que llegan a todo el personal, en lugar de interacciones personalizadas. El gerente no puede dedicar su tiempo a comunicar uno a uno con todos los miembros de su personal y por esta razón, se opta por una comunicación más eficaz, memos, circulares, comunicaciones escritas correo electrónico a sabiendas del costo en efectividad que eso tiene.

Bajo esta premisa Ventura (2011) enfatiza en que quienes llevan la dirección de una institución educativa requiere planificar en función a la obtención de resultados utilizando la gestión comunicacional, tareas de supervisión, y evaluación del personal para lograr el éxito. En este sentido, el referido autor destaca la importancia de la comunicación como herramienta en la gerencia dentro de la organización.

Para Bartocoli (2013) la comunicación en las instituciones educativas, constituye un soporte indispensable para la realización de funciones básicas de la organización, toma de decisiones, coordinación de las actuaciones, evaluación de los resultados, a la vez que

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

contribuye a la satisfacción personal de docentes, directivos, estudiantes. Es el eje fundamental que le hace funcionar la institución conduciéndola hacia el logro de sus objetivos.

Desde una perspectiva similar Delgado (2014) refiere que los centros educativos tienen que mantener un diálogo permanente con el contexto, a fin de conocer las necesidades y decidir la manera más adecuada de darles respuesta. Esta concepción del centro educativo como una entidad integrada y conectada con el medio, implica la creación de estructuras y escenarios que faciliten la comunicación y las relaciones tanto internas como externas. La atención que cada centro otorga a esta dimensión constituye un indicador de viabilidad institucional.

Es por ello, que en el entorno global en el cual se encuentran inmersas las instituciones educativas, se requiere dinamizar las estrategias comunicativas, a fin de que se establezcan planes que se conviertan en valor agregado, permitan dinamizar los procesos hacia el logro de resultados eficientes en los centros educativos.

La comunicación en la educación.

Si se toma en cuenta que la educación como un sistema de influencias que tiene como fin el logro de la socialización del individuo a partir de los intereses y valores de una sociedad, en un contexto determinado, los vínculos entre educación y comunicación son diversos y se producen en diferentes niveles, a través del intercambio de mensajes (Fernández, 2013).

Es por ello, que la comunicación en el centro educativo es de gran importancia, ya que gracias a esta el trabajo se realiza con más eficiencia. Además, ayuda a contar con un ambiente laboral armonioso; por lo que a su vez logra obtener un mejor desempeño en las actividades y, por ende, permite alcanzar los objetivos de la institución (Túnez, 2008).

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Al respecto, Wilmington (2011) plantea: que la actividad educativa es una actividad comunicativa por excelencia, en la que se manifiestan todas las funciones que le son inherentes a esta última: informativa, afectiva y reguladora de la conducta. En el proceso de socialización se entremezclan estos dos niveles de relación entre comunicación y educación, entre interacción y formación de la personalidad.

Acota el autor citado que en el proceso pedagógico se manifiestan una gama de relaciones interpersonales, que en los variados matices que adopta la comunicación ejerce influencias específicas en el desarrollo de la personalidad de los educandos. Es significativa la influencia de la personalidad del docente y sus relaciones con sus estudiantes, así como las formas que se adopten para organizar el proceso docente, los métodos empleados, las formas de evaluación que van a reflejar un clima comunicativo peculiar en cada situación, lo cual trasciende los límites de las experiencias del aula.

De lo anterior, se deduce que la comunicación en el centro educativo es de gran importancia, puesto que, gracias a esta, el trabajo se realiza con más eficiencia. Además, ayuda a contar con un ambiente laboral armonioso; por lo que a su vez logra obtener un mejor desempeño en las actividades y, por ende, permite alcanzar los objetivos de la institución.

La organización como sistema

La concepción actual de la organización se redefine a partir de los cambios que caracterizan el nuevo siglo; las organizaciones basadas en conocimiento, en tecnología de la información y en mercados globales, son las que sobreviven, respondiendo a los cambios del entorno. (Giraldo, 2019). La organización es pues, un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y autoreparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno (Giraldo, 2014).

En este contexto, Dolessi (2012) define la organización como un sistema compuesto por complejos decisionales, cuestiona la congruencia entre decisión y acción, afirmando que decidir es probar las alternativas, ignorando así el proceso de diseño del observador, resulta conveniente entender las decisiones más bien como diseños. Efectivamente no toda acción humana o empresarial requiere de un diseño formal, mínimo implica una toma de alternativa.

Los establecimientos educativos han evolucionado: han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI (MEN, 2008), De acuerdo a los fundamentos anteriores, se puede afirmar que la organización es una unidad compleja y social, con elementos que la componen y le dan identidad, constituida para, por y con el entorno, comprendida como fenómeno emergente y como sistema abierto. De allí se desprende su identidad, dinámica y posibilidad de cambio.

La cultura y el clima para fortalecer la gestión organizacional.

Para sustentar este aspecto, se recurre a la importancia de la cultura organizacional en instituciones educativas. En las últimas décadas se ha renovado este concepto, de control y de seguimiento de las personas, por las organizaciones como culturas, con un sistema de significados comunes entre los individuos que la componen (Chacón, 2009) lo cual hace que el clima de la organización educativa se sienta más humano; hace que las personas asuman con tranquilidad su cultura, en otras palabras, configuran su cultura, los valores y su forma de pensar, contribuye a enriquecer la cultura misma de la organización. (Betancourt, 2014). Las organizaciones educativas son ejemplo de cultura, porque se expresa en su filosofía y en la

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

formación integral, tiene que ver con costumbres y creencias, explícitas en el Proyecto Educativo.

En la posición de Chavería (2008) el clima organizacional es el constructo intangible que se relaciona a la percepción que poseen los trabajadores sobre su entorno laboral. Es el tono emocional interno de los empleados de la entidad con respecto a distintos factores en un momento dado. Brunet (2011) hace hincapié refiriendo que es la percepción de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico que influye en los niveles de satisfacción y motivación, en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal.

En este mismo sentido, Brunet (2011) comenta que, si se quiere conocer el clima de la organización, se debe medir para obtener beneficios como: incremento de motivación, involucramiento, compromiso, reduce rotación y ausentismo, impacto en la productividad y mejorar las relaciones aumentando la lealtad. En los eventos institucionales, se distingue por los símbolos y signos que muestra la institución en su razón de ser, su misión y su visión. Arce (2017) manifiesta que la cultura organizacional hace referencia a los valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas, normas aceptadas y aplicadas por la comunidad. En este caso, la organización educativa, posee una cultura compartida por sus miembros, con la cual se identifican y proyectan sus acciones.

La escuela como organización.

De acuerdo con Guevara (2009) la escuela es una organización, donde confluyen de manera permanente sujetos, experiencias y saberes, le imprime el carácter de compleja, indeterminada y, por tanto, con diversidad de características que varían de acuerdo con el contexto específico.

Concebir la organización escolar como un “microcosmos”, donde confluyen de manera permanente sujetos, experiencias y saberes, le imprime el carácter de compleja,

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

indeterminada y, por tanto, con diversidad de características que varían de acuerdo con el contexto específico. Amarate (2013) menciona que la escuela como organización puede entenderse como un sistema abierto al ambiente y en continua adaptación, como también un ambiente capaz de transformar el entorno en un proceso generativo, mejorando sus productos. El foco de la escuela como organización es el aprendizaje.

Según Guevara (2010) existen cuatro componentes claves para desarrollar la escuela como organizaciones que aprenden y mejoran, los cuales se definen a continuación:

- **Autonomía escolar:** la autonomía se refiere al dominio en la toma de decisiones respecto a la gestión de recursos y estrategias pedagógicas que se necesitan para lograr que todos los estudiantes aprendan. Se entiende que la autonomía por el hecho de estar decretada no implica que se produzca mejora. Se releva en este sentido, el proceso de aprendizaje en autonomía (Guevara, 2010).
- **Aprendizaje organizacional:** Se entiende como las condiciones y orientaciones para la construcción de las capacidades y el logro de resultados de aprendizaje, considerando los niveles individual, grupal y organizacional, así como desafíos, orientándose a los marcos de acción, más que a solo rutinas (Guevara, 2010).
- **Mejora escolar:** Se comprende la capacidad y sostenibilidad de una mejora cuando se profundizan los conocimientos con los cuales trabajan los distintos programas y en las cuales las prácticas de los directivos, docentes y estudiantes no se entiendan como la adición o sustitución de otras nuevas (Guevara, 2010).
- **Liderazgo:** el liderazgo se entiende como aquel ejercicio que se distribuye, otorga lineamientos académicos en relación a lo que deben recibir los estudiantes, e interactúa con la capacidad académica y el aprendizaje de los profesionales presentes en la organización (Guevara, 2010).

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Desde el punto de vista del citado autor, en la institución se configura una red de relaciones entre sujetos y relaciones que varían de un contexto a otro; se impregna de un ideal de constitución, de un sentido compartido sobre lo qué es y debe ser la escuela; finalmente, todos estos elementos la convierten en un escenario con una cultura particular y con un proceso de gestión que la caracteriza. La complejidad de las escuelas y las interacciones que se tejen en ellas hacen de cada una de ellas un caso único.

Bajo esa complejidad subyacen aspectos comunes con los que todo directivo se debe enfrentar. Para ello, el directivo debe contar con unas competencias básicas que le permitan movilizarse en el contexto de la escuela y liderar los procesos dinámicos que se suceden en ella. Hacia estas competencias básicas va enfocada la prueba para rectores y directores rurales. Tyler (1991) señala que la escuela es una institución de cuya historia no son conscientes la mayoría de sus miembros, un pasado que modela, media y limita constantemente en el ámbito interactivo.

Esta complejidad, de acuerdo con Amarate (2013) hace que deba asumirse que cada escuela es diferente de otra escuela, y las escuelas, como grupos, son diferentes de otros tipos de organizaciones. De lo anterior, se desprende un elemento central para caracterizar a la escuela y, en consecuencia, lo que ella produce en términos de aprendizaje. Álvarez (2003) señala que en el proceso de instauración de la escuela confluyen tres elementos: la presencia del maestro, la propuesta curricular intencionada y un contexto que la veía como pertinente.

De esta forma, ha sido reconocida la escuela: centrada como una organización, definida, con una estructura política claramente determinada, en la que se generan numerosos procesos de interacción. En su interior se configura una red de relaciones entre sujetos y relaciones que varían de un contexto a otro. La complejidad de las escuelas y las interacciones que se tejen en ellas, hacen de cada una de ellas un caso único. No obstante,

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

bajo esa complejidad subyacen aspectos comunes con los que todo directivo se debe enfrentar.

Comunicación interna, una estrategia que impulsa los procesos institucionales

De acuerdo con Santos (2012) la comunicación interna ayuda a las organizaciones a transmitir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad. Por lo tanto, la comunicación formal, suministra a las organizaciones la conexión y unificación del conocimiento de los objetivos, metas y líneas de acción a seguir por los empleados a todos los niveles.

En el criterio de Lozada (2016) que las organizaciones que valoran la comunicación interna como estrategia, se comunican internamente para motivar a sus colaboradores y mantenerlos informados de sus éxitos y fracasos, asegurar metas y objetivos comprendidos por todos y recoger aportes para enriquecer los procesos y resultados corporativos

Por su parte Arru (2008) afirma que dentro de las organizaciones la habilidad de la comunicación es totalmente significativa ya que debe funcionar como un puente constructivo para la implementación de la cultura corporativa. Porque compartir ideas, opiniones, sentimientos y más aún pensamientos implica que los integrantes de los equipos se estén comunicando.

Desde esta perspectiva, la Comunicación Interna es de vital importancia para las instituciones educativa, puesto que gracias a ella se comparte su misión, visión, valores y objetivos a todos los colaboradores, lo que permite la alineación con la estrategia organizacional y que los equipos de trabajo logren ser eficientes y productivos para alcanzar el logro de los objetivos estratégicos. Dentro de las organizaciones la habilidad de la comunicación es totalmente significativa, puesto que funciona como un puente constructivo para la implementación de la cultura corporativa.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Conforme con Bartoli (2016) la comunicación interna tiene un importante alcance en las organizaciones pues, constituye una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la organización.

En una línea similar, Santos (2012) manifiesta que la comunicación interna una herramienta estratégica clave y de gran alcance en las organizaciones , puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía

Según el citado autor, los beneficios de la comunicación interna para una organización son los siguientes:

- Brinda información que necesitan las personas para hacer su trabajo efectivamente.
- Proveer a la gente estándares claros y expectativas para su trabajo.
- Dar a la gente retroalimentación sobre su propio rendimiento.
- Proveerles apoyo emocional para el trabajo difícil.
- Sugerir nuevas ideas sobre su trabajo y sus vidas.
- Les permite tener un entendimiento de la situación general de la organización

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

· Les ayuda a mantener una visión compartida y un sentido de pertenencia a la organización.

Como puede observarse, la comunicación interna es el lazo de unión que mantiene a una organización junta. Sin esto, el grupo es solamente una colección de individuos desconectados cada uno trabajando en su labor. Con esto, son una unidad con un poder más allá de la suma de sus partes

En virtud de lo planteado, se destaca que la comunicación interna es una estrategia que impulsa los procesos organizacionales, es fundamental para el buen funcionamiento de las instituciones educativas. Sin ella, no es posible coordinar las tareas de manera eficaz, ni lograr la integración de las personas que forman parte del centro, establecer espacios para el intercambio de ideas y poner en práctica la misión, la visión y los valores de la organización.

Direccionalidad de la comunicación

De acuerdo con Chiavenato y Sapiro (2011) la comunicación en la organización puede llevarse a cabo de forma vertical ascendente, (hacia los superiores), vertical descendente (hacia los subordinados) y horizontal (entre empleados del mismo nivel). Los autores mencionan que diversos factores como el puesto y el giro de la organización influyen en la prominencia de alguna de ellas.

La comunicación ascendente fluye hacia el nivel superior en el grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarles acerca del progreso hacia las metas y darles a conocer problemas actuales. No solo sirve para mantener a los gerentes informados sobre la organización en general, sino que también, los directivos pueden captar las ideas de sus empleados de cómo se pueden hacer mejor las cosas (Chiavenato y Sapiro, 2011).

Según lo refieren los autores citados, la comunicación ascendente es importante particularmente para los gerentes, pues sirve de retroalimentación a las informaciones o

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

instrucciones por estos suministradas. Para los empleados no es menos importante, ya que éstos proporcionan información sobre la marcha de las actividades, y realizar sugerencias sobre las mismas, lo cual propicia la motivación y el compromiso al logro de los objetivos.

La comunicación descendente transcurre del subordinado al gerente y puede ser verbal, no verbal o escrita". Representa un medio donde los subordinados se sienten libres de comunicar sentimientos, preocupaciones, logros y habilidades a los superiores (Chiavenato y Sapiro, 2011).

La vertical descendente es el tipo de comunicación que fluye desde los altos mandos de una organización hacia los más bajos. Los mensajes comienzan en los niveles superiores de la jerarquía organizacional y se mueven hacia abajo hacia los niveles inferiores. Con esta comunicación se pretenden exponer las sugerencias, datos u opiniones que surgen entre estos trabajadores, La comunicación descendente se produce cuando la información y los mensajes fluyen a través de la cadena de mando formal o la estructura jerárquica de una organización. En otras palabras, los mensajes y las órdenes comienzan en los niveles superiores de la jerarquía organizativa y descienden hacia los niveles inferiores. (Chiavenato y Sapiro, 2011).

La comunicación horizontal es la que se da entre el gerente y sus compañeros o entre colegas se denomina horizontal. Es menos formal que los dos sistemas verticales y habitualmente atañe a la solución de problemas y la coordinación del flujo del trabajo entre compañeros o grupos. Este sistema se caracteriza porque el gerente posee un control limitado sobre el mismo, fluye rápidamente y en cuanto a su difusión es amplia. Es muy útil a la gerencia en la toma de decisiones referentes a la coordinación, por último, brinda apoyo emocional y social a los miembros de la organización (Chiavenato y Sapiro, 2011).

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Refieren los autores citados, que la comunicación horizontal es común en la organización y generalmente se emplea para ahorrar tiempo, acelerar el flujo de información, facilitar la coordinación de las actividades y en la toma de decisiones importantes, éstas pueden ser orales, a través de la formación de equipos, reuniones informales, o escritas como las revistas o periódicos de la organización. Sin embargo, pueden crear conflictos disfuncionales cuando los canales verticales formales se rompen, cuando los miembros van por arriba o alrededor de sus superiores para conseguir que se hagan las cosas o cuando los jefes encuentran que se han hecho acciones o se han tomado decisiones sin su conocimiento.

En concordancia con lo anterior, importante resaltar que la comunicación es inevitable para el funcionamiento de la organización, por cuanto, los gerentes y directivos deben ser comunicadores eficientes y oportunos para lograr influir y motivar a sus empleados, y una forma de alcanzarlo es a través del conocimiento de la naturaleza del flujo de comunicación en la organización, tal conocimiento les permitirá desarrollar un sistema de comunicación acorde a las necesidades del grupo social y evitar las posibles distorsiones en el proceso.

Barreras de comunicación

La comunicación organizacional es un factor importante para que la gestión empresarial se lleve a cabo con éxito, el buen manejo de esta, puede hacer perdurar a la organización. Es de vital importancia que se eviten o bien se sobrepasen las barreras que pueden existir por parte del emisor o del receptor, dependiendo el papel que tomemos en el momento del proceso de comunicación.

Según **Rodríguez** (2011) las barreras en la comunicación organizacional representan los obstáculos que distorsionan la transferencia del significado. Todo elemento o circunstancia que impida, interfiera y obstaculice el adecuado flujo de los contenidos de un mensaje a través de sus respectivos canales, es considerado una barrera comunicacional.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Según lo expone Chiavenato (2011) las barreras intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado. Entonces, éstas interrumpen la claridad, en el significado y el entendimiento del mensaje.

Son diversas las barreras que pueden afectar la comunicación organizacional, en este estudio, se consideraron las barreras semánticas, psicológicas, fisiológicas, físicas y administrativas, propuestas por Fernández (2013) y Rodríguez (2011).

- **Barrera semántica:** Este tipo de interferencias están relacionadas con el significado de las palabras. Esto sucede cuando no se entiende una palabra en su contexto o le damos un significado equivocado. Se refiere al malentendido entre el remitente y el receptor que surge debido a los diferentes significados de las palabras y otros símbolos utilizados en la comunicación (Fernández, 2013). Este tipo de barreras las barreras en la comunicación es que son producto de diferencias en el manejo del código lingüístico entre los participantes de un intercambio comunicativo (Rodríguez, 2011).
- **Barreras psicológicas:** éstas tienen que ver con la situación psicológica concreta del emisor o del receptor del mensaje. Y en ese sentido presenta exigencias mínimas de coordinación interna y externa para poder producirse con un riesgo mínimo de distorsión en el mensaje (Rodríguez, 2011). Este tipo de barrera se produce al emitir juicios sobre una persona a la cual no se conoce, en base a la idea que se tiene del grupo al cual pertenece. Representa la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionando a veces agrado o desagrado hacia el receptor o emisor, según sea el caso, incluso al mensaje que se comunica (Fernández, 2013).
- **Barrera fisiológica:** Estas al igual que todas las barreras de la comunicación, dificultan o impiden que el mensaje se transmita con claridad y precisión, pero en este caso se debe a ciertas alteraciones fisiológicas por parte del emisor o el receptor (Fernández., 2013). Una

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

barrera fisiológica a la comunicación es el resultado de una disfunción sensorial, ya sea en la parte del receptor o el emisor. Hablar, escuchar y ver son partes fundamentales de la comunicación efectiva (Rodríguez, 2011).

- Barreras físicas: Inferencias de la comunicación que se presentan en el ambiente donde dicha comunicación tiene lugar. Una típica barrera física es la distracción por un tipo de ruido que obstruye significativamente la voz del mensaje; otros pueden ser las que median entre las personas (distancias, paredes, objetos que dificulten el contacto visual (Fernández, 2013). Son las interferencias que se producen en el ambiente de la comunicación y que se pueden evitar fácilmente: Ruidos o murmullos, que no permiten escuchar al emisor, interferencias radiofónicas o telefónicas, el corte de línea telefónica cuando se navega por Internet, e incluso una iluminación deficiente o inadecuada temperatura. (Rodríguez, 2011).
- Barrera administrativa: son las que tienen que ver con los canales a través de los cuales se transmite el mensaje en un proceso comunicativo, así como con las estructuras organizacionales o la planificación en un acto comunicativo. Barreras administrativas (Fernández, 2013). Las barreras administrativas son las que tienen que ver con los canales a través de los cuales se transmite el mensaje en un proceso comunicativo, así como con las estructuras organizacionales o la planificación en un acto comunicativo (Rodríguez, 2011).

Cabe resaltar, cada una de las barreras expuestas, representan, distorsiones en las comunicaciones, en consecuencia, es relevante conocerlas; y si la gerencia desea mejorar significativamente el flujo de las comunicaciones en la organización, es imprescindible determinar las causas de los problemas de comunicación y superar las barreras, lo cual requiere del compromiso tanto de administradores como de empleados y del establecimiento de estrategias que permitan un flujo eficiente de mensajes.

Estilos de comunicación

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

De acuerdo con Lemary (2015), todas las personas tienen un estilo de comunicación que marca en general, la manera en la cual se establece una relación con los demás, Para comunicar existen varias maneras de hacerlo y de esa forma será interpretado el mensaje, y se identificará por el tono de voz que se utilice, la forma en que se mueve el cuerpo los ademanes que se utilizan; así mismo el vocabulario que se implementa al momento de emitir el mensaje. De manera que la forma de comunicación es muy particular dependiendo de cada persona, todos tienen diferentes maneras de expresar un mensaje, teniendo gestos y movimientos muy característicos

Aunado a lo anterior, el autor citado señala que entre los estilos básicos de comunicación los siguientes:

- **Estilo inhibido o pasivo:** este es el que usa la persona que frente a una situación prefiere no decir nada, no reaccionar, por temor a enfrentarse. Aunque supone un no hacer, un no decir, comunica un sentimiento o una actitud de inseguridad frente a una situación determinada. Se puede reconocer tanto por su conducta verbal como por la no verbal. Normalmente este tipo de personas se pueden agrupar en una serie de estereotipos, su actitud suele derivar en una serie de consecuencias poco deseables. Como lo es una mirada baja, tono de voz baja. (Lemary, 2015). La mayor parte del tiempo les resta importancia a las situaciones y lo toman a la ligera. Regularmente estas personas con este estilo de comunicación son respetados y estimados por todos por su rectitud y orden, pero obtiene pocos logros significativos (García y Ruiz, 2011),
- **Estilo Asertivo:** es el más equilibrado dentro de la comunicación, se encuentra entre el estilo pasivo y el agresivo. Quienes usan este estilo expresan sus ideas de manera clara y directa. Saben cuándo callar y cuándo expresar sus puntos de vista. (Lemary, 2015), Las personas que utilizan el estilo asertivo consiguen comunicarse en cada ocasión de la mejor forma posible (García y Ruiz, 2011),

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

- **Estilo Agresivo:** este carece de toda empatía, quien lo emplea no siente interés por las ideas del otro, simplemente impone sus puntos de vista, valiéndose en ocasiones de la intimidación y la violencia. (García y Ruiz, 2011) En este estilo de comunicación el emisor impone la propia voluntad sin respetar los sentimientos y opiniones de los demás. No piensa cómo afectará al resto lo que está comunicando (Lemary, 2015).
- **El Estilo pasivo-agresivo:** en este estilo la persona prefiere callar y asume una posición pasiva pero expresa sus sentimientos a escondidas o a otras personas. Comunicación pasivo agresiva, es comunicación donde los sentimientos de desacuerdo o frustración no se reconocen o no se expresan directamente (García y Ruiz, 2011).

De los fundamentos precedentes, se resalta la importancia de promover en la organización, adecuadas prácticas de comunicación que permitan una efectiva difusión de la información, a través de la eficaz utilización de los canales que componen el proceso; logrando así la integración de los colaboradores con el fin de propiciar un contexto laboral que genere sinergia y motivación para el logro de las metas.

Habilidades comunicativas

Las habilidades o competencias se entienden como un conjunto de procesos lingüísticos que se desarrollan durante la vida, con el fin de participar con eficiencia y destreza, en todas las esferas de la comunicación y la sociedad humana. Hablar, escuchar, leer y escribir son las habilidades del lenguaje. A partir de ellas, los seres humanos se desenvuelven en la cultura y la sociedad (Maldonado, 2008).

Existen diversos tipos de habilidades comunicativas, por ejemplo, las verbales de recepción que se refieren a la capacidad de sentir, de percibir sensorialmente lo que transmite otra persona, comprender el mensaje; este aspecto permite al oyente, evaluar la importancia de lo escuchado para responder acertadamente al interlocutor; exige además tomar conciencia de las posibilidades de tergiversación de los mensajes (Maldonado, 2008).

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

También se cuenta con habilidades verbales de emisión que implican la capacidad de sentir, de percibir sensorialmente lo que transmite otra persona, comprender el mensaje; este aspecto permite al oyente, evaluar la importancia de lo escuchado para responder acertadamente al interlocutor; exige además tomar conciencia de las posibilidades de tergiversación de los mensajes (Maldonado, 2008). En síntesis, se puede decir que las habilidades o competencias comunicativas representan un conjunto de capacidades que el individuo posee y puede ir desarrollando a lo largo de su vida con el objetivo de poder comunicarse de una forma más eficiente, y potenciar sus relaciones sociales en la sociedad donde se desenvuelve.

Técnicas de comunicación asertivas

Siguiendo a Túnez (2012), la asertividad viene de un modelo clínico, cuya definición apunta a un gran conjunto de comportamientos interpersonales que se refieren a la capacidad social de expresar lo que se piensa, lo que se siente y lo que se quiere de manera adecuada al medio y sin ansiedad. El comportamiento asertivo se considera el estilo con el que se interactúa y constituye un acto de respeto por igual a uno mismo y a los demás.

Para Fernández (2013), la asertividad como la habilidad para expresar los pensamientos, sentimientos y percepciones, y elegir cómo reaccionar y sostener los propios derechos cuando es apropiado, añade que ser asertivo significa ser capaz de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores lo que supone autoconocimiento y autocontrol y requiere saber escuchar y responder a las necesidades de los otros sin descuidar los propios.

En este sentido, Martínez (2015), refiere que la asertividad es la habilidad de expresar ideas, sentimientos y deseos de una manera franca, amable, directa y adecuada, logrando expresar lo que se quiere sin atentar contra los demás. La asertividad es una habilidad. Según el autor citado, algunas de las técnicas de comunicación asertiva son las siguientes:

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

- Asertividad positiva: Consiste en expresar auténtico aprecio y afecto por los demás, manteniéndose atento a lo bueno y valioso que poseen.
- Asertividad empática. Consiste en entender, comprender y actuar basado en las necesidades de otros.
- Asertividad confortativa: Esta técnica resulta útil cuando se percibe una contradicción entre las palabras y los hechos de alguien, entonces se describe lo que el otro dijo que haría y lo que realmente hizo; luego se expresa claramente lo que uno desea, con serenidad y sin tono de acusación.
- Enunciado en primera persona. Consiste en describir la conducta no deseada del otro, expresar el sentimiento negativo que provoca, y cómo mejorarla.
- Banco de niebla: Se utiliza cuando no se está en total acuerdo en una conversación, consiste en encontrar algún punto limitado en el que se puede llegar a un arreglo para iniciar a realizar negociaciones.
- Interrogación negativa: Consiste en solicitar más información sobre la crítica con el fin de evidenciar si es constructiva o manipulativa.

El autor Túnez (2012), plantea además, otras técnicas para la asertividad, que se definen a continuación:

- Ignorar selectivamente: Cuando en una discusión la otra persona insiste en mezclar argumentos que no guardan relación con el aspecto central, se ignora y solo se responde cuando se trata del tema de interés.
- Desarmar ira o enojo: Consiste en negarse a discutir con alguien molesto o incómodo mientras está en ese estado; Clasificar problemas. En una conversación o discusión se debe tratar un solo contenido a la vez y no pasar a otro sin haber agotado el mismo.
- Acuerdo asertivo. Consiste en ser justo, reconocer que se ha cometido un error, pero sin evaluar a los demás por eso; Ironía asertiva. Responder a la crítica hostil con unas gracias;

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Procesar el cambio; Desplazar el foco de la discusión hacia el análisis de lo que ocurre, tratando de dejar aparte la situación que aparentemente provocó la discusión;

- Quebrantamiento del proceso. Responder a las críticas provocativas con frases lacónicas:

Por lo anterior, se puede afirmar que las personas que practican estas técnicas, desarrollan habilidades asertivas, como el autoconocimiento, empatía; comunicación asertiva; relaciones interpersonales; toma de decisiones, manejo conflictos, pensamiento creativo; pensamiento crítico; manejo de emociones y del estrés, lo que le permite proyectarse de una forma positiva en la organización, y en general en todo el entorno que lo rodea.

Las bases teóricas que han sido argumentadas en los párrafos precedentes se sintetizan en la siguiente matriz relacional:

Tabla 1

Matriz de Relaciones Teóricas

MATRIZ DE RELACIONES TEÓRICAS					
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS					
Teorías de entrada (Identificación, escuelas/teóricos representativos, tesis sostenida, disciplinas interactuantes)	Posibles categorías teóricas asociadas o emergentes (Definición nominal /conceptual)	Subcategorías teóricas asociadas a cada categoría implicada	Dimensiones de análisis por cada categoría teórica	Unidades teóricas asociadas a cada subcategoría	Posibles componentes del diseño investigativo para el abordaje teórico - conceptual
Teoría Humanista (Escuela de las relaciones Humanas)	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Son "interdependenci	1. Procesos comunicacionales en las organizaciones.		1.1 La comunicación. 1.2 Modelos de comunicación.	Diseño documental - Matrices

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>Da importancia a la parte humana en la organización y destaca la influencia que tiene la comunicación en la mejora de los niveles de productividad ya que el trabajo es una actividad social y el trabajador no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social con motivaciones.</p> <p>Año: 1920 Exponente : Elton Mayo Teoría de los sistemas (Escuela de los sistemas sociales) Considera a cada pieza de la organización como parte de un todo,</p>	<p>as e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización” Witkin y Stephens (1972, 1999),</p>	<p>2. La escuela como organización .</p> <p>3. Comunicación interna.</p> <p>4. Direccionalidad de la comunicación.</p> <p>5. Barreras de la comunicación.</p> <p>6. Canales de comunicación interna.</p>	<p>Comunicaciónal.</p> <p>Psicológica.</p> <p>Tecnológica</p>	<p>2.1 La organización.</p> <p>2.2 Cultura organizacional</p> <p>3.1 Comunicación asertiva.</p> <p>3.2 Habilidades comunicativas.</p> <p>4.1 Comunicación Formal</p> <p>4.2 Comunicación Informal</p> <p>4.3 Direccionalidad vertical.</p> <p>4.4 Direccionalidad horizontal.</p> <p>4.5 Direccionalidad transversal.</p> <p>5.1 Barreras semánticas</p> <p>5.2 Barreras psicológicas</p> <p>5.3 Barreras fisiológicas</p>	<p>Diseño de campo - componente empírico</p> <p>Diseño propositivo - Componente propositivo</p>
--	---	--	---	--	---

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>cuando alguna de estas piezas falla, la organización se debilita.</p> <p>Año: 1940 Exponente : Ludwig Von Bertalanffy</p> <p>Teoría de la acción comunicativa</p> <p>En toda acción comunicativa existe, por parte del emisor, una pretensión de validez, ante las cuales el receptor asume una postura. Cuando éstas son reconocidas por el receptor se logra el entendimiento.</p> <p>Año: 2002 Exponente : J. Habermas</p>				<p>5.4 Barreras físicas</p> <p>5.5 Barreras administrativas</p> <p>6.1 Canales de difusión.</p> <p>6.2 Canales tradicionales.</p> <p>6.3 Canales tecnológicos.</p>	
<p>Teoría Gerencial y a las prácticas de la gestión de la calidad</p>	<p>GESTIÓN DIRECTIVA</p> <p>Es el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de los objetivos y</p>	<p>1. Gestión estratégica.</p> <p>2. Direccionamiento estratégico.</p>	<p>Administrativa.</p>	<p>1.1 Estrategia.</p> <p>1.2 Gerencia.</p>	

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>Plantea que una organización que trabaje en pro de la calidad debe pasar por seis etapas de cambio (6C), como la comprensión, el compromiso, la competencia, la comunicación, la corrección y la continuidad, todas ellas conllevan a generar desarrollo y a la disminución de errores dentro de los procesos que se llevan a cabo en una empresa.</p> <p>Año: 1985 Exponente : Philip Crosby</p> <p>Modelo o Ciclo de Mejora Continua Deming Establece la implementa</p>	<p>propósitos de una entidad que nace de un ejercicio propio de la administración y se enfoca en facilitar la coordinación de una organización, como una tarea se ejerce dentro (contexto interno) y fuera de la institución (contexto externo), por parte del equipo directivo y que orienta controla todas las actividades curriculares y extracurriculares, procurando el éxito y la calidad del quehacer pedagógico y convivencial Miranda (2016).</p>	<p>3. Gestión educativa.</p> <p>4. El liderazgo en la gestión educativa</p> <p>5. Modelo de gestión de la calidad</p>	<p>Normativa</p>	<p>2.1 Cultura institucional 2.2 Clima escolar</p> <p>3.1 Gestión. 3.2 Gestión directiva</p> <p>4.1 Estilos de liderazgo. 4.2 Perfil directivo. 4.3 Funciones del cargo.</p> <p>5.1 Calidad educativa. 5.2 Gestión de la calidad. 5.3 Mejoramiento continuo. 5.4 Escuelas eficaces 5.5 Políticas educativas</p>	
--	--	---	------------------	---	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>ción de cuatro etapas para obtener la mejora continua y el incremento en los estándares de calidad y eficacia de las organizaciones. Una vez se llega a la última de ella se vuelve a comenzar promoviendo la autoevaluación continua.</p> <p>Plan - Do (Hacer)- Check (Verificar) - Act (Actuar)</p> <p>Año: 1950 Exponente : Edwards Deming</p>				
--	--	--	--	--

Nota. Esta tabla muestra las principales teorías en las que se fundamenta la investigación, por A. Charris y D. Manjarrés (2022)

En función de la argumentación teórica desarrollada se deriva la operacionalización de variables que sirve de fundamento para la configuración del diseño de investigación, ver tabla 2.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Tabla 2

Matriz de Operacionalización de las Variables

Comunicación organizacional: Una estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas						
Supuesto de investigación	Variabl e de Investigación Definición Nominal	Variable de Investigación Definición Conceptual	Variable d e Investigación Definición Operacional	Dimension es por variable	Indicadores por dimensió n y variable	Técnic as e instru mento s para el diseño de campo de la investi gación
La comunicación organizacional como estrategia gerencial contribuye a fortalecer la gestión educativa, mejorando de esta manera los procesos directivos de las instituciones educativas con incidencia en aspectos como, la cultura institucional, el clima escolar, y	Comunicación Organizacional	Son “interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización” Witkin y Stephens (1972, 1999),	La comunicación organizacional en el ámbito educativo representa un proceso que se aborda desde una dimensión comunicacional, estratégica y cultural, para contribuir a la apropiación de ésta como una estrategia que permita el fortalecimiento de la gestión directiva en	1. Comunicacional 2. Psicológica	1.1 Clases de dirección de la comunicación. 1.2 Tipos de barreras de la comunicación. 2.1 Habilidades comunicativas. 2.2 Estilos de comunicación. 2.3 Técnicas de comunicación asertiva.	Para la recolección de la información se utilizarán las siguientes técnicas : Revisión y análisis de contenido, entrevista en profundidad, encuesta. Los instrumentos: matriz de revisión y

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

el alcance exitoso de los objetivos propuestos por la organización.			Instituciones Educativas.			análisis de contenidos. Guion de entrevista, cuestionario.
La gestión directiva constituye un proceso fundamental en el direccionamiento estratégico, cuya intención es contribuir a la construcción de una ruta estratégica que se oriente a garantizar la atención de los requerimientos pedagógicos, administrativos, comunitarios, humanos y de infraestructura de un centro educativo.	Gestión Directiva	Es el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de los objetivos y propósitos de una entidad que nace de un ejercicio propio de la administración y se enfoca en facilitar la coordinación de una organización, como una tarea se ejerce dentro (contexto interno) y fuera de la institución (contexto externo), por parte del equipo directivo y que orienta y controla todas las actividades curriculares	La gestión directiva en el ámbito educativo constituye un proceso que, considerado desde las dimensiones humana, normativa y tecnológica, permite guiar los cambios o transformaciones de la escuela hacia un direccionamiento estratégico, y orientarla hacia la evaluación y la construcción de planes de mejora que contribuyan a una	3. Administrativa.	3.1 Estrategia gerencial. 3.2 Fases del direccionamiento estratégico.	
				4. Tecnológica.	4.1 Las NTICS en la gestión educativa.	
				5. Normativo.	5.1. Estilos de liderazgo 5.2. Perfil de desempeño del rector 5.3 Etapas del mejoramiento continuo. 5.4 Áreas de la gestión educativa	

y gestión
extracurric eficiente.
ulares,
procurando
el éxito y la
calidad del
quehacer
pedagógico
y
convivenci
al Miranda
(2016).

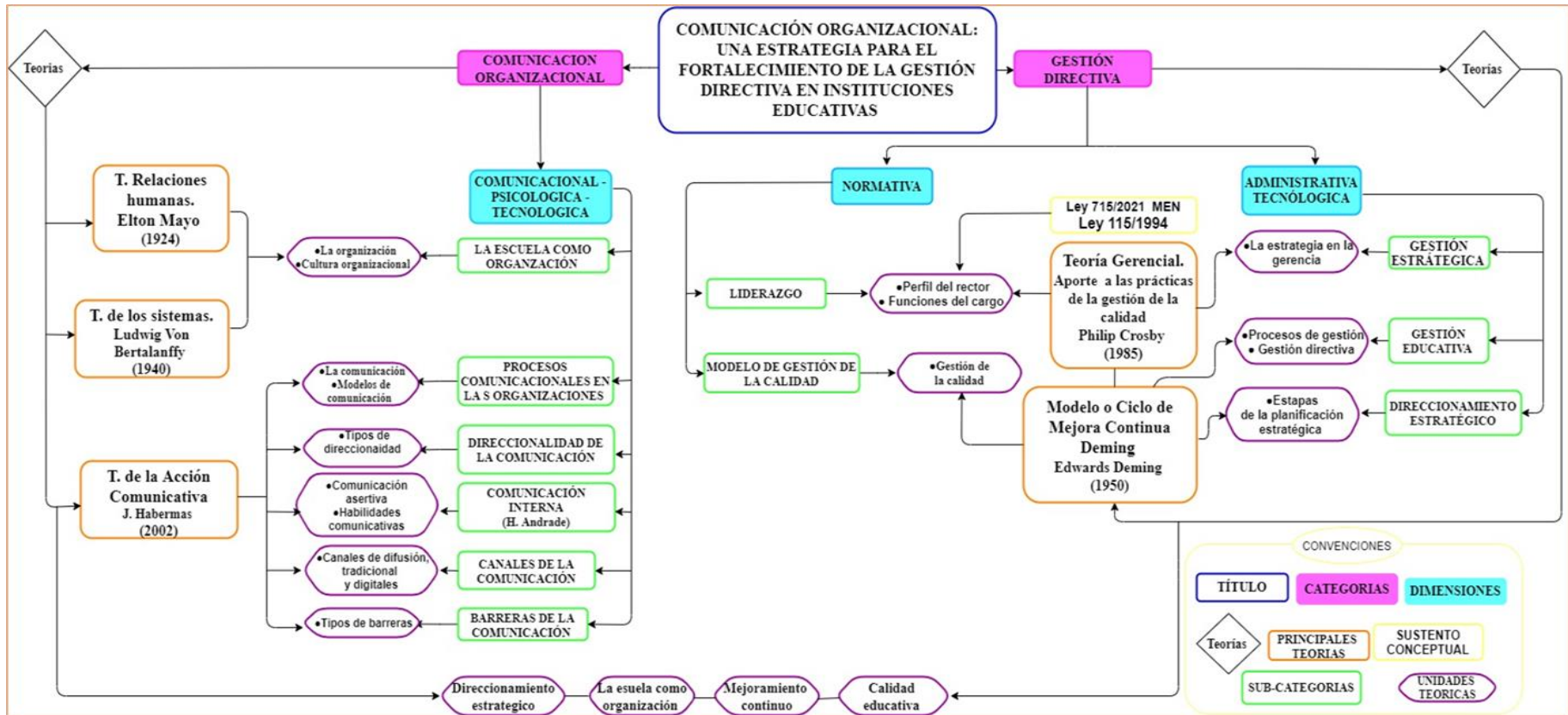
Nota. Se muestra cómo se operacionalizan las variables comunicación organizacional y gestión directiva, y se establecen las dimensiones y los indicadores de éstas, por A. Charris y D. Manjarrés (2022)

El sistema teórico construido se sintetiza en el siguiente mapa relacional:

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Figura 2

Mapa de Relaciones Teóricas



Nota. El mapa de relaciones teóricas muestra las principales teorías de entrada, por A. Charris y D. Manjarrés (2022)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Marco Legal

En la presente investigación, en la cual se estudian la comunicación organizacional y la gestión directiva y por tal se recurre también a la fundamentación legal, las cuales soportan el tema o problema de investigación; para ello, se consultaron las siguientes:

Constitución Política de Colombia 1991, la cual desde el articulado 27, 67, 68 70, 71; el estado garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra; así mismo define la educación como un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura, el estado velará la gratuidad, inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo.

Guía No. 34 (Ministerio de Educación Nacional, 2008), Gestión escolar procesos de gestión, autoevaluación institucional, dicha guía es una invitación a los actores educativos (docentes y rectores y al recurso humano, para dinamizar una calidad educativa y donde se reconozcan las oportunidades de transformación a través de un plan de mejoramiento y de articular saberes, capacidades y metodologías al servicio de un PEI.

Decreto 1860 de 1994, Artículo 14. PEI (Componente Directivo), en este documento la serie de normas se aplican al servicio público de educación formal con el fin de favorecer la calidad, continuidad y universalidad del servicio público de la educación, así como el mejor desarrollo del proceso de formación de los educandos; en el artículo 14, especifica que Todo establecimiento educativo debe elaborar y poner en práctica con la participación de la

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio.

OCDE (2016). Revisión de políticas nacionales de educación. La educación en Colombia. (Colombia y su sistema educativo), en este documento se garantiza la igualdad de oportunidad para los estudiantes a través de los diversos antecedentes socioeconómicos y en cuanto al sistema educativo, afirma que dicho sistema ha crecido impresionantemente, sin embargo debe garantizar el acceso de todos los niños a una educación de calidad.

El progreso del sistema educativo colombiano en las dos últimas décadas ha sido impresionante, pero es el momento de continuar trabajando para garantizar el acceso de todos los niños a una educación de calidad y equitativa.

Resolución 15683 de 01 de agosto de 2016. Manual de funciones, requisitos y competencias para Directivos docentes y Docentes, el documento cita la Constitución Política de Colombia, en su artículo 122 donde se establece que “no habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente y además que el Ministerio de Educación Nacional adoptó el referido Manual de Requisitos, Competencias y Funciones mediante el Anexo I de la Resolución 9317 de 2016, en el cual se definen los perfiles, requisitos académicos y experiencia profesional que deben cumplir quienes aspiren a desempeñar alguno de los cargos del sistema de carrera especial docente.

Ley 115 de Febrero 8 de 1994, en esta ley se señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad, fundamentándose en

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

Artículo 4. Calidad y cubrimiento del servicio educativo; indicando que Calidad y cubrimiento del servicio. Corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento.

Artículo 126. Carácter de directivo docente, indica que, los educadores que ejerzan funciones de dirección, de coordinación, de supervisión e inspección, de programación y de asesoría, son directivos docentes.

Artículo 127. Autoridad nominadora de los directivos docentes, expone que Los rectores o directores, vicerrectores, coordinadores, supervisores, directores de núcleo y demás directivos docentes de las instituciones educativas estatales a que se refiere el Estatuto Docente, serán nombrados por los gobernadores, los alcaldes de distritos o municipios que hayan asumido dicha competencia, previo concurso convocado por el departamento distrito.

Artículo 128. Requisitos de los cargos de dirección del sector educativo, considera que, Los cargos de dirección del sector educativo en las entidades territoriales, serán ejercidos por licenciados o profesionales de reconocida trayectoria en materia educativa. El nominador que contravenga esta disposición será sancionado disciplinariamente de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.

Artículo 129. Cargos directivos docentes, se indica que, Las entidades territoriales que asuman la prestación directa de los servicios educativos estatales podrán crear cargos

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

directivos docentes, siempre y cuando las instituciones educativas lo requieran, con las siguientes denominaciones: 1. Rector o director de establecimiento educativo. 2. Vicerrector. 3. Coordinador. 4. Director de Núcleo de Desarrollo Educativo. 5. Supervisor de Educación.

PARÁGRAFO. En las instituciones educativas del Estado, los cargos directivos docentes deben ser provistos con docentes escalafonados y de reconocida trayectoria en materia educativa. Mientras ejerzan el cargo tendrán derecho a una remuneración adicional y cumplirán funciones, según la reglamentación que expida el Gobierno Nacional. Artículo 130. Facultades sancionatorias: Los rectores o directores de las instituciones educativas del Estado tienen la facultad de sancionar disciplinariamente a los docentes de su institución de conformidad con el Estatuto Docente y la presente Ley y a los funcionarios administrativos de acuerdo con lo establecido en la carrera administrativa.

Artículo 131. Encargo de funciones: En caso de ausencias temporales o definitivas de directivos docentes o de educadores en un establecimiento educativo estatal, el rector o director encargará de sus funciones a otra persona calificada vinculada a la institución, mientras la autoridad competente suple la ausencia o provee el cargo. El rector o director informará inmediatamente por escrito a la autoridad competente para que dicte el acto administrativo necesario en un plazo no mayor de quince (15) días hábiles, momento a partir del cual se producen los efectos laborales correspondientes. El funcionario que debe dictar el acto administrativo arriba señalado, incurrirá en causal de mala conducta si no lo hace oportunamente.

Artículo 132. Facultades del rector para sancionar y otorgar distinciones: El rector o director del establecimiento educativo podrá otorgar distinciones o imponer sanciones a los estudiantes según el reglamento o manual de convivencia de éste, en concordancia con lo que al respecto disponga el Ministerio de Educación Nacional.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Ley 715 de 21 de diciembre de 2001, en dicha ley se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.

Artículo 10. Funciones de rectores o directores; El rector o director de las instituciones educativas públicas, que serán designados por concurso, además de las funciones señaladas en otras normas, tendrá las siguientes:

10.1. Dirigir la preparación del Proyecto Educativo Institucional con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa.

10.2. Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos del Gobierno Escolar.

10.3. Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar.

10.4. Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución.

10.5. Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas.

10.6. Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo y reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaría de educación distrital, municipal, departamental o quien haga sus veces.

10.7. Administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos.

10.8. Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

10.9. Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia.

10.10. Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.

10.11. Imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario de conformidad con las normas vigentes.

10.12. Proponer a los docentes que serán apoyados para recibir capacitación.

10.13. Suministrar información oportuna al departamento, distrito o municipio, de acuerdo con sus requerimientos.

10.14. Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución.

10.15. Rendir un informe al Consejo Directivo de la Institución Educativa al menos cada seis meses.

10.16. Administrar el Fondo de Servicios Educativos y los recursos que por incentivos se le asignen, en los términos de la presente ley.

10.17. Publicar una vez al semestre en lugares públicos y comunicar por escrito a los padres de familia, los docentes a cargo de cada asignatura, los horarios y la carga docente de cada uno de ellos.

10.18. Las demás que le asigne el gobernador o alcalde para la correcta prestación del servicio educativo.

Parágrafo 1°. El desempeño de los rectores y directores será evaluado anualmente por el departamento, distrito o municipio, atendiendo el reglamento que para tal fin expida el

Gobierno Nacional. La no aprobación de la evaluación en dos años consecutivos implica el retiro del cargo y el regreso al ejercicio de la docencia en el grado y con la asignación salarial que le corresponda en el escalafón.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Decreto 1083 de 2015. Competencias comportamentales, se indica que, constituye un ejercicio de compilación de reglamentaciones preexistentes, los considerandos de los decretos fuente se entienden incorporados a su texto, aunque no se transcriban, para lo cual en cada artículo se indica el origen del mismo. Artículo 2.2.4.6 Competencias comportamentales. Las competencias comportamentales se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Responsabilidad por personal a cargo.
2. Habilidades y aptitudes laborales.
3. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.
4. Iniciativa de innovación en la gestión.
5. Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad. (Decreto 2539 de 2005, art. 6)

Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026. “Un camino hacia la calidad y equidad”, en dicho plan se indica que, con respecto a la educación básica que: La educación básica es el ciclo educativo que los estados orientan hacia los niños, niñas y adolescentes desde la primera infancia hasta finalizar la adolescencia. Abarca desde el nivel inicial hasta el nivel secundario. Catorce de los diecinueve países que conforman la región latinoamericana utilizan la denominación “educación básica” para referirse a esa etapa educativa de sus sistemas nacionales de educación, en su política educativa, expone que: La política educativa en el tramo de escolarización obligatorio está conformada por el conjunto articulado, regulado y direccionado de inversiones, bienes, servicios y transferencias que los estados orientan a garantizar el derecho a la educación. Contempla, además, las decisiones y la capacidad que este demuestra para sostener al sistema educativo y para reducir las brechas de escolarización entre los diferentes grupos sociales.

Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022 (Inversión en educación, cobertura y calidad), en este plan se establecen los objetivos del gobierno, fijando programas, inversiones

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

y metas para el cuatrienio. Permite evaluar sus resultados y garantiza la transparencia en el manejo del presupuesto

Decreto 490 de 2016, por el cual se reglamenta en su artículo 2.4.6.3.6., el perfil del cargo directivo docente (Ministerio de Educación Nacional, 2016), se establece que: establece el Estatuto de Profesionalización Docente, el cual es aplicable a los docentes y directivos docentes que ingresen al servicio educativo oficial con posterioridad a la fecha de entrada en vigencia de dicho decreto ley.

Que el citado estatuto define los empleos de docentes y directivos docentes como propios del sistema especial de carrera docente, al tiempo que regula las formas de provisión de estos cargos con observancia del principio de mérito, para propender por la calidad educativa, la idoneidad ética y pedagógica de los educadores, y su desarrollo y crecimiento profesional, en cumplimiento de los mandatos constitucionales dispuestos en los artículos 67 (inciso 5°) y 68 (inciso 3°) Superior.

Que, en relación con los docentes, el artículo 5 del Decreto Ley 1278 de 2002 solo define las funciones generales de estos empleos, por lo cual resulta necesario hacer uso de la potestad reglamentaria para fijar los tipos de cargos docentes que garanticen una adecuada y oportuna prestación del servicio educativo con altos niveles de calidad.

Que en relación con los directivos docentes, el artículo 6 del Decreto Ley 1278 de 2002 define de manera taxativa tres (3) tipos de cargos, y conforme con el párrafo del artículo 10 de dicho decreto, corresponde al Gobierno nacional establecer los perfiles para cada uno de estos cargos y el tipo de experiencia profesional requerida para su ejercicio, lo cual resulta ser concordante con lo dispuesto en el artículo 128 de la Ley 115 de 1994 que señala: "Los cargos de dirección del sector educativo en las entidades territoriales serán ejercidos por licenciados o profesionales de reconocida trayectoria en materia educativa".

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Que en el sistema especial de carrera docente no existe un manual de funciones, requisitos y competencias de cada uno de los cargos de carrera, lo cual ha llevado a que, para cada convocatoria a concurso docente, el Ministerio de Educación Nacional haya tenido que señalar a la Comisión Nacional del Servicio Civil los títulos académicos habilitados para cada uno de los cargos docentes, así como la definición de la tabla de cargos convocados a concurso; situación que evidencia la necesidad de reglamentar lo relacionado con los perfiles, requisitos, funciones y competencias de los cargos que hacen parte del mencionado sistema de carrera.

Capítulo III. Marco Metodológico

El propósito de toda investigación es el de construir nuevos conocimientos o teorías, por tanto, se desarrollan una serie de acciones que serán expuestas en el marco metodológico, donde se describen y analizan el fondo del problema planteado, por medio de procedimientos específicos que incluye técnicas de observación y recolección de datos; es allí donde se determina el modo cómo se realiza el estudio, operacionalizan los conceptos e indicadores del problema que se está estudiando. De allí que, Arias (2012, p.16) afirma que dicho marco o momento es el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”.

De lo antes expuesto, puede decirse entonces que, el marco metodológico en esta investigación se desarrolla en el tercer capítulo y es el producto del resultado de la aplicación sistemática, lógica y ética de la conceptualizaciones y fundamentos desarrollados en el marco teórico y que a la vez está orientado a diseñar una propuesta de gestión estratégica que, fundamentada en la comunicación organizacional, contribuya al fortalecimiento de los procesos de gestión directiva de instituciones educativas.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Referente Epistemológico

Toda investigación parte del conocimiento científico, el cual se genera desde los mismos estudios que la ciencia ha desarrollado para tal fin, dicho tipo de conocimiento es “un conjunto de procesos sistémicos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.4); igualmente es definida como todo proceso que busca un conocimiento nuevo para la el investigador y la sociedad científica (Hurtado, 2000).

De allí que, las investigadoras consideran que, las indagaciones tienen un fin, el cual puede ser una verificación, comprensión o transformar la realidad; por ende, la comunidad de saberes establece diversas relaciones, bien sea con el estudio mismo y con su entorno y por eso que el investigador o grupo de investigadores lo realicen por medio de procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que permite descubrir nuevos hechos, datos, y relaciones que permita seguir la huella de las acciones y pensamientos de los individuos.

La teoría del conocimiento se ha desarrollado según la evolución del pensamiento humano, por tal la epistemología estudia el conocimiento y ambos son los pilares de la investigación científica; esto coincide con lo expuesto por Cifuentes y Camargo (2018) cuando relacionan la visión filosófica del hacer científico con la producción del conocimiento; ahora bien, se conoce como epistemología, toda obra de la experiencia del hombre, de la forma como se relaciona con las cosas y de la manera como se interrelaciona con la sociedad, se genera toda teoría del conocimiento, el cual es imprescindible en toda investigación; puesto que, se soporta en la estructura filosófica imperiosa en todo estudio para el fundamento del paradigma que se presenta (Barragán, 1977).

Igualmente que en la actualidad los paradigmas se les atribuyen diversas denominaciones como: positivistas, interpretativo, crítico o sociocrítico; de los cuales cada uno conlleva planteamientos filosóficos que marcan la concepción y abordaje de los problemas de

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

investigación y las posibles vías de solución planteadas por los investigadores, en función de la o de las metodologías que se utilicen (Ricoy, 2006).

En el caso del presente se aborda un paradigma mixto de naturaleza cualicuantitativa, y de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación se considera entonces un estudio o mixto, debido a que concurren diversos procesos y se suelen integrarse fundamentalmente los enfoques cuantitativos y cualitativos en: el planteamiento del problema, el diseño de investigación, el muestreo, la recolección de los datos, los procedimientos de análisis y/o interpretación de los datos (resultados).

Al ser caracterizado mixto, los dos enfoques se complementan entre ellos, para lograr una interacción sistemática, empírica y crítica de diversos procesos investigativos, los cuales recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos, con el fin de generar inferencias a partir de la información obtenida, logrando con ello una percepción con mayor idoneidad del fenómeno objeto de estudio; por ende, al recurrir a lo híbrido, se puede obtener una visión más completa y compleja de la realidad problemática en el área educativa y con ello se maximiza la calidad educativa colombiana.

Método, Diseño y Niveles de la Investigación

El significado del término método es camino para llegar a un fin o a una meta; de tal manera que, en su acepción más general es alcanzar un objetivo; así pues que, dentro de la investigación es una vía para ubicar y perfeccionar el conocimiento, por ello todo método tiene la forma particular de acercarse o relacionarse al objeto de estudio; en el caso del presente estudio, se recurrió al método deductivo, y que para (Rodríguez, Pérez y Alipio, 2017, p.9) “es un procedimiento utilizado para obtener conocimientos partiendo desde las afirmaciones generales a las afirmaciones particulares en las cuales se aplican las reglas de la

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

logicidad”; es decir, se infiere soluciones o características concretas a partir de generalizaciones, principios, leyes o definiciones universales.

En cuanto al diseño de la investigación, la cual es conocida como aquella “estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo propositiva (Arias, 2012, p.27); el estudio de campo según el citado autor es aquella que:

Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p. 31).

En el presente estudio se tomó como contexto empírico la Institución Educativa de Leña, ubicada en la República de Colombia, departamento del Atlántico, municipio de Candelaria, específicamente en el corregimiento de Leña; y que según el Decreto 000183 de Abril 01 de 2014, se reorganiza el servicio educativo en el municipio de Candelaria, con lo cual se amplía la oferta a los grados noveno, décimo y undécimo.

La Secretaría de Educación del Departamento del Atlántico le concede la aprobación formal de estudios mediante la Resolución 775 del 11 de abril de 2016. La nueva institución cuenta con dos sedes. La sede No. 1 localizada en la calle 5 No. 5-66, y la sede No. 2, localizada en la calle 6 No. 9 – 21. Así mismo, la oferta de servicios se extiende de preescolar a media académica en las jornadas de la mañana y la tarde y desde 2015, se inició el proceso de articulación con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) con el fin de ofrecer el acceso a la educación técnica y ofrecerle a los egresados un segundo título que los habilite para trabajar en procesos de producción agropecuaria y para continuar estudios

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

tecnológicos en el SENA; igualmente, a finales del año 2019, la Institución fue incluida en el programa de Jornada Única en los niveles de Preescolar y Media. La nueva jornada comenzó a funcionar desde febrero de 2020 (Institución Educativa de Leña, 2022).

De igual manera, se recurrió al diseño documental y por tal las investigadoras realizaron revisiones de literatura científica, de otros estudios que han estudiados las categorías objeto de estudio, especificaron diversos constructos teóricos para configurar las bases teóricas, por medio de fuentes primarias, secundarias, físicas y digitales.

Se destaca que, los niveles de la investigación para Arias (2012, p. 23) se refieren “al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”, y pueden ser exploratoria, descriptiva y explicativa; de tal manera que, en el estudio en curso, se desarrolla el nivel descriptivo, ya que se caracteriza el hecho, fenómeno, situación, individuo y de determinar ciertas técnicas, así como el proceso de categorización, triangulación, entre otros. Así mismo, se considera explicativo, debido a que ofrece las razones del comportamiento de los hechos, mediante la relación causa-efecto; con el fin de establecer su estructura o comportamiento con respecto a las categorías: Comunicación organizacional y Gestión directiva.

Población

Uno de los factores elementales de toda investigación es toda realidad que genera información; por ello se considera población o universo aquel conjunto o totalidad de individuos, sujetos, elementos o fenómenos que presentan determinadas características comunes susceptibles a ser observadas y medidas en un contexto y tiempo establecido (Hernández, Fernández y Baptista, 2014); cabe destacar que, la población en las investigaciones poseen diversas características como que puedan ser observadas, estudiadas y medidas; sin embargo, existen situaciones que es imposible estudiarla en toda su totalidad;

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

por ende, en el proceso de definición del universo y dependiendo de ciertos criterios, es necesario escoger una parte de la misma para llevar a cabo la indagación, esta parte o subconjunto se denomina muestra; en la presente investigación existe como universo en la Institución Educativa de Leña un total entre docentes y directivos de 25 docentes, de tal manera que, la totalidad de la población, se tomó como muestra; en estos casos se le denomina al conjunto de informantes como población censal.

Se menciona también que, al hablar de muestra en una investigación mixta, se puede decir que para Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.562) es un “grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia”; igualmente, en este tipo de estudio, se emplean muestras pequeñas no aleatorias, es por ello en esta investigación, se entrevistaron a dos (2) docentes con cargos directivos.

Técnicas e Instrumentos de recolección de la información

Se considera la recolección de la información como aquel tiempo y espacio de encuentro generado por el investigador que desconoce la situación real con los sujetos que tienen el conocimiento vivencial del fenómeno examinado (Piñero y Rivera, 2013), así pues que, con el fin de recolectar la información sustancial del presente estudio, se recurrió al uso de técnicas e instrumentos acorde con el enfoque mixto.

De allí que, las técnicas de recolección de información, se pueden definir como los procedimientos y actividades que emplea el investigador para recabar la información necesaria, para dar respuesta al fenómeno estudiado; que en este estudio se procedió por medio del análisis de contenido; mientras que los instrumentos de recolección, son los mecanismos o medios materiales mediante los cuales se le da aplicabilidad a las técnicas de recolección de datos (Hurtado, 2000).

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

De tal manera que, como instrumento según la técnica antes expuesta; se recurrió a la matriz de análisis de contenido; la cual en sentido amplio se entiende como aquella forma de interpretación de textos (escritos, grabados, pintado, filmados, o cualquier registro de datos, entre otros), de allí que, en esta investigación la matriz es el instrumento y la técnica es el análisis de contenido

Otro instrumento utilizado por las investigadoras es el guion de entrevista, el cual fue aplicado a los directivos de la institución objeto de estudio, que en esta indagación fueron dos (2) informantes clave, como se mencionó anteriormente. Se puede decir que, este tipo de instrumento, debe contener “datos generales de codificación del entrevistado, datos sociológicos y datos convencionales del tema a ser investigado” (Hurtado, 2000, p. 46), en el mismo sentido y dirección considera (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) que el guion de entrevista debe estar claramente identificado para su entendimiento; y por ende implica contener datos personales del informante clave que va a responder.

Por otra parte, se destaca que el análisis desde la visión cuantitativa y a partir del diseño de campo se empleó la entrevista individual a través de una encuesta; de tal manera que, las entrevistas, para Grawitz (1994), se define como la conversación de dos o más personas en un lugar determinado para tratar un asunto. Técnicamente es un método de investigación científica que utiliza la comunicación verbal para recoger informaciones en relación con una determinada finalidad.

Dentro del proceso dialógico de la entrevista, es recomendable preparar un guion y planificar cómo se hará la interacción, el tipo de pregunta dependerá de tres factores: la duración de la entrevista, la naturaleza de la pregunta y la naturaleza de la investigación; y de cualquier modo, este tipo de entrevista pasa por las siguientes fases: Introductoria, Desarrollo y Cierre.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Por lo expuesto con anterioridad, las investigadoras diseñaron un instrumento, como medio para recoger los datos de su estudio, las cuales tienen relación con las variables: Gestión Estratégica y Comunicación Organizacional.

Dicho guion de entrevista está conformado por 54 ítems, dirigido a las unidades informantes, que, para este caso, son 25 docentes activos de la Institución Educativa de Leña, con el fin de recolectar los datos necesarios; el instrumento diseñado está conformado por una serie de preguntas, reactivos o interrogantes; estructurada según las pautas de la escala de Likert. En dicho instrumento se especificaron cinco alternativas de respuestas cerrada con las opciones: Nunca (1), Casi Nunca (2), Ocasionalmente (3), Frecuentemente (4) y Muy Frecuentemente (5); como puede observarse en el cuadro que a continuación se muestra:

Tabla 3

Alternativas y Ponderación de Respuestas

Alternativa de Respuesta	Ponderación
Muy Frecuentemente	5
Frecuentemente	4
Ocasionalmente	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

Nota. Opciones de repuesta que contiene el cuestionario que se aplicó a los docentes, por A. Charris y D. Manjarrés (2022)

Técnicas para determinar la validez y confiabilidad de los instrumentos.

Se considera válido un instrumento, en sentido amplio cuando una investigación reflejan una imagen más completa, posible, clara y representativa de la situación o fenómeno estudiado (Martínez, 2006), ahora bien, según Pallella y Martins (2012, p.172), las define como “la ausencia de sesgos, representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”; de igual manera para Hernández, Fernández y Baptista (2014), la

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

validez en términos generales, se refiere al grado en la cual un instrumento realmente mide la variable que pretende medir; en este caso la validez de los instrumentos fueron efectuados por la revisión del cuestionario por tres (3) expertos, quienes dieron su opinión en cuanto a la redacción y pertinencia de los ítems, con la teoría y con los objetivos del estudio.

En el caso de la validez desde la mirada cualitativa, es referida a algo que ya ha sido probada; por ende, tanto se le puede considerar como un hecho cierto, el que puede ser aplicado en la vida diaria, en las ciencias sociales, y dar a un hecho válido permitiendo considerar como la mejor opción posible de otras entre tantas.

Confiabilidad

Desde la mirada cuantitativa, Hernández, Fernández y Baptista (2014), expone que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. Por otra parte, la confiabilidad, busca en el instrumento un nivel de exactitud y de que sea consistente en los resultados obtenidos; por ello, Bernal (2010), expone que, si se miden fenómenos una y otra vez con el mismo instrumento de medición, y si se obtienen los mismos resultados, entonces el instrumento es confiable al estudio. Se aplicó una prueba piloto a cinco (5) sujetos con semejanzas de características a la población objeto de estudio; por lo tanto, para determinar la confiabilidad se obtuvo el coeficiente Alpha de Cronbach, a través del paquete estadístico SPSS (Ver anexos: Matriz de prueba 1 y Matriz de prueba 2), para dar con los siguientes resultados:

Alfa de Cronbach Prueba 1

$$\alpha = \frac{N}{(N - 1)} * \left(1 - \frac{\sum s^2 * (X_i)}{S^2 * \underline{X}} \right)$$

En donde N representa el número de ítems de la escala, “ $\sum s^2 * (X_i)$ ” es igual a la sumatoria de las varianzas de los ítems y “ $S^2 * \underline{X}$ ” equivale a la varianza de toda la escala.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Para la muestra piloto N=52 Ítems, se tiene el α (alfa de Cronbach):

$$\sum s^2 * (X_i) = 61.30, \text{ suma de la varianza}$$

$$S^2 * \underline{X}'' = 1240,70, \text{ Varianza Total}$$

$$\alpha = \frac{52}{(52 - 1)} * \left(1 - \frac{61.30}{1240,70} \right)$$

$$\alpha = 0.970$$

Tabla 4

Alpha de Cronbach obtenido con SPSS. Prueba 1

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,970	,972	52

Nota. La prueba 1, en la que se determina el Alpha de Cronbach, por los autores con el uso del SPSS (2022)

Resultados Confiabilidad prueba piloto 1

RELIABILITY

```

/VARIABLES=ítem1 ítem2 ítem3 ítem4 ítem5 ítem6 ítem7 ítem8 ítem9 ítem10 ítem11
ítem12 ítem13
ítem14 ítem15 ítem16 ítem17 ítem18 ítem19 ítem20 ítem21 ítem22 ítem23 ítem24 ítem25
ítem26 ítem27
ítem28 ítem29 ítem30 ítem31 ítem32 ítem33 ítem34 ítem35 ítem36 ítem37 ítem38 ítem39
ítem40 ítem41
ítem42 ítem43 ítem44 ítem45 ítem46 ítem47 ítem48 ítem49 ítem50 ítem51 ítem52 ítem53
ítem54
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=MEANS VARIANCE.

```

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	5	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	5	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,970	,972	52

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item1	3,00	,707	5
item2	3,80	,837	5
item3	3,00	,707	5
item4	3,20	1,095	5
item5	2,80	1,304	5
item6	3,20	1,483	5
item7	2,80	1,095	5
item9	1,20	,447	5
item10	4,00	1,225	5
item11	3,40	,548	5
item12	4,00	1,000	5
item14	4,80	,447	5
item15	4,60	,548	5
item16	4,20	,837	5
item17	4,20	,837	5
item18	4,20	,837	5
item19	4,40	,548	5
item20	4,00	,707	5
item21	3,60	1,673	5
item22	4,40	,548	5
item23	3,80	1,304	5
item24	4,00	1,414	5
item25	3,40	1,817	5

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

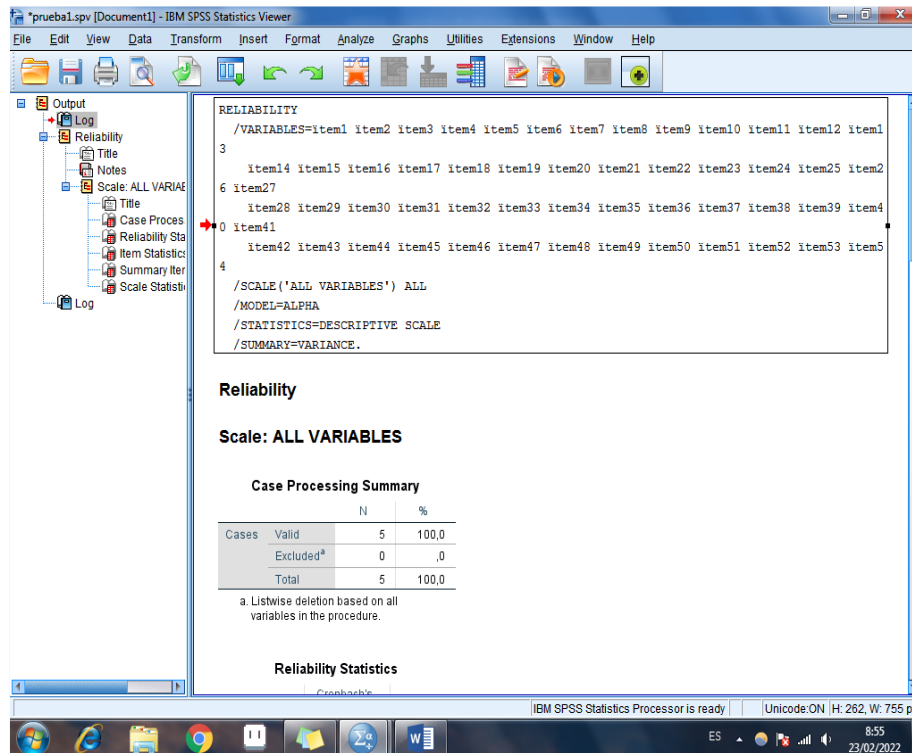
item26	3,40	1,817	5
item27	3,80	1,304	5
item28	4,00	1,225	5
item29	3,20	1,483	5
item30	3,60	1,140	5
item31	3,00	1,581	5
item32	3,80	1,095	5
item33	3,80	,837	5
item34	3,40	,894	5
item35	3,20	1,304	5
item36	3,80	1,304	5
item37	3,00	,707	5
item38	3,20	1,789	5
item39	4,00	1,225	5
item40	4,00	1,000	5
item41	4,00	,707	5
item42	3,00	1,225	5
item43	3,80	,837	5
item44	4,20	,837	5
item45	3,60	,548	5
item46	3,40	,894	5
item47	3,60	,894	5
item48	3,40	,894	5
item49	3,40	1,140	5
item50	3,80	,837	5
item51	4,00	1,000	5
item52	3,80	,837	5
item53	4,00	,707	5
item54	4,00	,707	5

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance
Item Means	3,638	1,200	4,800	3,600	4,000	,336
Item Variances	1,156	,200	3,300	3,100	16,500	,661
Scale Statistics						
	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items		
	189,20	1240,700	35,224	52		

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Figura 3a.
Captura de Pantalla de SPSS.



Nota. Resultados del alfa de Cronbach, prueba 1 por SPSS (2022)

Alfa de Cronbach Prueba 2

$$\alpha = \frac{N}{(N - 1)} * \left(1 - \frac{\sum s^2 * (X_i)}{S^2 * \underline{X}} \right)$$

En donde N representa el número de ítems de la escala, “ $\sum s^2 * (X_i)$ ” es igual a la sumatoria de las varianzas de los ítems y “ $S^2 * \underline{X}$ ” equivale a la varianza de toda la escala.

Para la muestra piloto $N=54$ Ítems, se tiene el α (alfa de Cronbach):

$$\sum s^2 * (X_i) = 89,89, \text{ suma de la varianza}$$

$$S^2 * \underline{X} = 2170,70, \text{ Varianza Total}$$

$$\alpha = \frac{54}{(54 - 1)} * \left(1 - \frac{89,89}{2170,70} \right)$$

$$\alpha = 0.977$$

Tabla 5

Alpha de Cronbach obtenido con SPSS. Prueba 2

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,977	,980	54

Nota. La prueba 2, en la que se determina el Alpha de Cronbach, por A. Charris y D. Manjarrés (2022) y SPSS (2022)

Resultados Confiabilidad Prueba Piloto 2

DATASET ACTIVATE DataSet1.

DATASET CLOSE DataSet2.

GET

FILE='C:\Users\EEEEEO\Documents\pruebas.sav'.

DATASET NAME DataSet3 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=ítem1 ítem2 ítem3 ítem4 ítem5 ítem6 ítem7 ítem8 ítem9 ítem10 ítem11
ítem12 ítem13

ítem14 ítem15 ítem16 ítem17 ítem18 ítem19 ítem20 ítem21 ítem22 ítem23 ítem24 ítem25
ítem26 ítem27

ítem28 ítem29 ítem30 ítem31 ítem32 ítem33 ítem34 ítem35 ítem36 ítem37 ítem38 ítem39
ítem40 ítem41

ítem42 ítem43 ítem44 ítem45 ítem46 ítem47 ítem48 ítem49 ítem50 ítem51 ítem52 ítem53
ítem54

/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=MEANS VARIANCE.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	5	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	5	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,977	,980	54

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ítem1	4,20	,837	5
ítem2	3,60	1,140	5
ítem3	3,60	1,140	5
ítem4	3,20	1,643	5
ítem5	3,60	1,673	5
ítem6	2,40	1,673	5
ítem7	2,80	1,095	5
ítem8	2,40	1,673	5
ítem9	3,80	1,095	5
ítem10	3,60	1,140	5
ítem11	3,60	1,673	5
ítem12	2,40	1,517	5
ítem13	4,20	1,304	5
ítem14	4,40	,894	5
ítem15	4,00	1,225	5
ítem16	4,00	1,225	5
ítem17	3,80	1,095	5
ítem18	4,40	,894	5
ítem19	3,60	1,517	5
ítem20	3,60	1,140	5
ítem21	3,40	1,140	5
ítem22	3,80	1,304	5
ítem23	3,80	1,304	5
ítem24	3,60	,894	5
ítem25	3,60	1,140	5
ítem26	3,80	1,304	5
ítem27	4,20	,837	5
ítem28	4,00	1,000	5
ítem29	3,40	1,817	5
ítem30	3,00	2,000	5
ítem31	3,60	,894	5
ítem32	3,60	1,140	5
ítem33	3,40	1,673	5
ítem34	3,80	,837	5
ítem35	3,80	,837	5

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

item36	3,40	1,342	5
item37	2,80	1,483	5
item38	4,00	,707	5
item39	3,40	1,342	5
item40	3,40	1,517	5
item41	3,00	1,581	5
item42	3,80	1,304	5
item43	3,80	1,643	5
item44	3,00	1,225	5
item45	3,00	1,581	5
item46	3,40	1,140	5
item47	3,00	1,581	5
item48	3,00	1,581	5
item49	3,80	1,304	5
item50	3,80	1,095	5
item51	3,80	1,095	5
item52	4,20	,837	5
item53	4,20	,837	5
item54	4,00	,707	5

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	
Item Means	3,570	2,400	4,400	2,000	1,833	,236	
Item Variances	1,665	,500	4,000	3,500	8,000	,660	

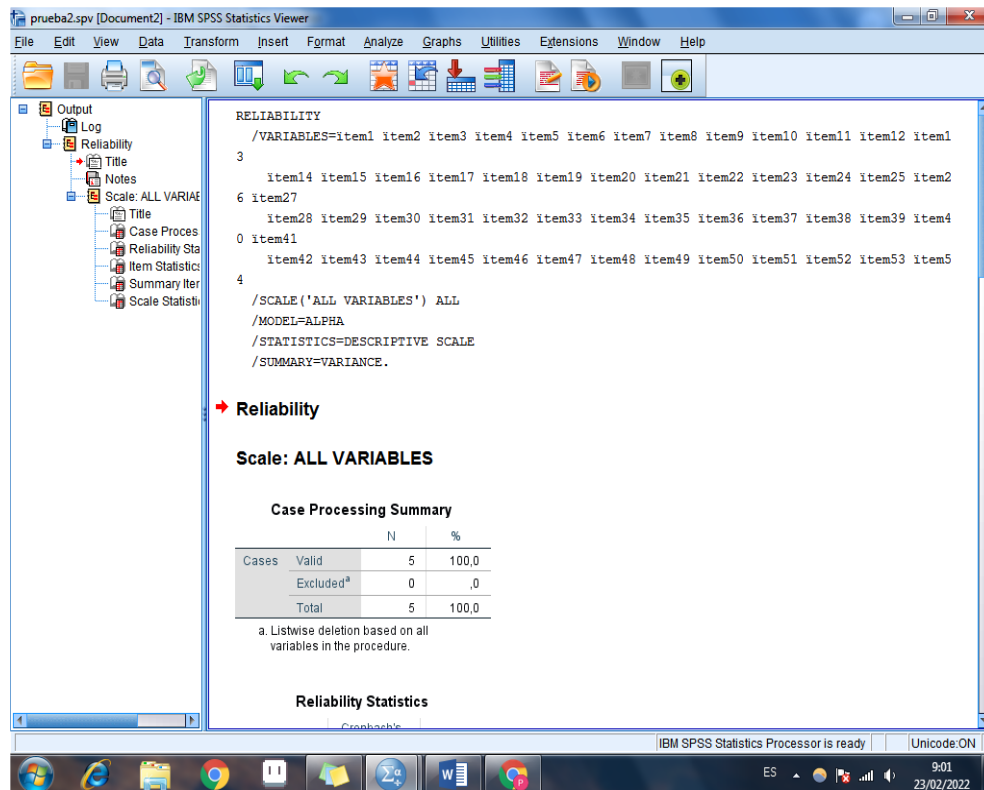
Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
192,80	2170,700	46,591	54

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Figura 3.

Captura de Pantalla de SPSS, Prueba 2



Nota. Resultados del alfa de Cronbach, prueba 2, por SPSS (2022)

Dado los resultados que fueron obtenidos por las técnicas e instrumentos cuantitativos y según lo arrojado para determinar la confiabilidad por medio del coeficiente Alpha de Cronbach, a través del paquete estadístico SPSS, se afirma que dicho instrumento tiene un grado de confiabilidad alta y por tal es idóneo para ser aplicado en la población escogida. Por otra parte, se debe indicar que, la confiabilidad desde la mirada cualitativa, en los estudios con este enfoque se guían por las orientaciones sistémica, hermenéutica, fenomenológica, etnográfica y humanista; por ende, dicha confiabilidad está orientada hacia el nivel de concordancia interpretativa entre diferentes observadores, evaluadores o jueces del mismo fenómeno, es decir, la confiabilidad será, sobre todo interna, interjueces.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Debe exponerse que dada la naturaleza del paradigma interpretativo, no es posible repetir el estudio en sentido estricto, de allí que para Martínez (2006); la confiabilidad interna se da por el nivel de consenso entre diferentes observadores de la misma realidad, eleva la credibilidad que merecen las estructuras significativas descubiertas en un determinado ambiente, así como la seguridad de que el nivel de congruencia de los fenómenos en estudio es fuerte y sólido; por ello se recurre a usar categorías descriptivas de bajo nivel de inferencia, presencia de varios investigadores, colaboración de los sujetos informantes para confirmar la "objetividad" de las notas o apuntes de campo, utilizar todos los medios técnicos disponibles en la actualidad para conservar en vivo la realidad presenciada: grabaciones de audio y de vídeo, fotografías, diapositivas, etc.

En cuanto a la confiabilidad externa, el mismo Martínez (2006), aconseja: precisar el nivel de participación y la posición asumida por el investigador en el grupo estudiado, identificar claramente a los informantes, especificar el contexto físico, social e interpersonal de que se derivan, identificación de los supuestos y metateorías que subyacen en la elección de la terminología y los métodos de análisis, precisar los métodos de recolección de la información y de su análisis.

Dada los resultados que fueron obtenidos por las técnicas e instrumentos cuantitativos y según lo arrojado para determinar la confiabilidad por medio del coeficiente Alpha de Cronbach, a través del paquete estadístico SPSS, se afirma que dicho instrumento tiene un grado de confiabilidad alta y por tal es idóneo para ser aplicado en la población escogida.

Técnicas para procesamiento y análisis de la información

En esta parte del estudio, se describieron las técnicas de análisis cualitativas y cuantitativas de la información, debido que la investigación tiene un diseño mixto o híbrido; de allí que para Arias (2012, p. 99) en las técnicas para procesamiento y análisis de la

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

información “se describen las distintas operaciones a las cuales serán sometidos los datos que se obtengan”.

En el caso de los estudios cualitativos, en la presente investigación las investigadoras aplicaron una matriz de análisis de contenido, en las cuales, dicho instrumento tiene como finalidad, analizar los documentos institucionales y educativos, de orden local y nacional relacionados con el tema abordado, teniendo en cuenta los criterios dispuestos para ello en la matriz de análisis de contenido. Además, realizaron la contrastación entre estas unidades de análisis documentales, lo que permitirá, a través de las inferencias de los investigadores, determinar los hallazgos y realizar las conclusiones del trabajo de investigación propuesto.

Entre los documentos analizados están: el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Autoevaluación institucional y la Guía No. 34 del Ministerio de Educación Nacional (MEN) De allí que, la ruta metodológica muestra, como en el componente teórico, a través del diseño documental se pretende dar respuesta al primer y segundo objetivo de la investigación; es por ello que, en un primer momento se identificaron los documentos pertinentes para tal fin; entre los que se encuentran: el PEI, la guía 34 (se analizan desde el punto de vista del deber ser) y la autoevaluación institucional (se analiza desde el ser). El proceso se llevó a cabo empleando la matriz de análisis de contenido, donde en un primer momento se ubicaron las variables, luego las dimensiones, allí se colocaron los indicadores, que anteriormente se establecieron con referentes para la creación de los distintos instrumentos, tanto en el componente documental como en el de campo.

Posteriormente, se fijaron los criterios que se usaron como base para el análisis y permitieron identificar los hallazgos. Seguidamente, se llevó a cabo la contrastación con la teoría lo cual permitió en un momento final realizar inferencias argumentativas que establecieron conclusiones.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Por otra parte, desde la mirada cuantitativa, concluida el proceso de aplicar el instrumento de recolección de datos; se utilizó la estadística descriptiva; ahora bien, para Hernández, Fernández y Baptista (2014), en dicho proceso cuantitativo se analizaron los datos, por medio de fases y ayudados por la distribución de frecuencias u otros gráficos para su posterior interpretación.

Tomando en consideración lo planteado con anterioridad, en este estudio se aplica un tratamiento estadístico descriptivo, el cual permite describir, representar y analizar los datos por medio de tablas, dándoles sentido a la información concretada en ellas; donde se procesó la información con respecto a las variables objeto de estudio; por lo cual se recurrió al paquete estadístico SPSS versión 24.0.

De esta forma, la aplicación de las estadísticas es de utilidad al investigador para procesar e interpretar la información obtenida en relación a las variables estudiadas, utilizando tablas numeradas, donde se estimen las distribuciones de frecuencia absolutas (Fa), frecuencias relativas (Fr) y medias aritméticas o promedio, correspondientes a cada nivel de percepción de los conceptos medidos en la investigación, referidos a las dimensiones e indicadores de las variables.

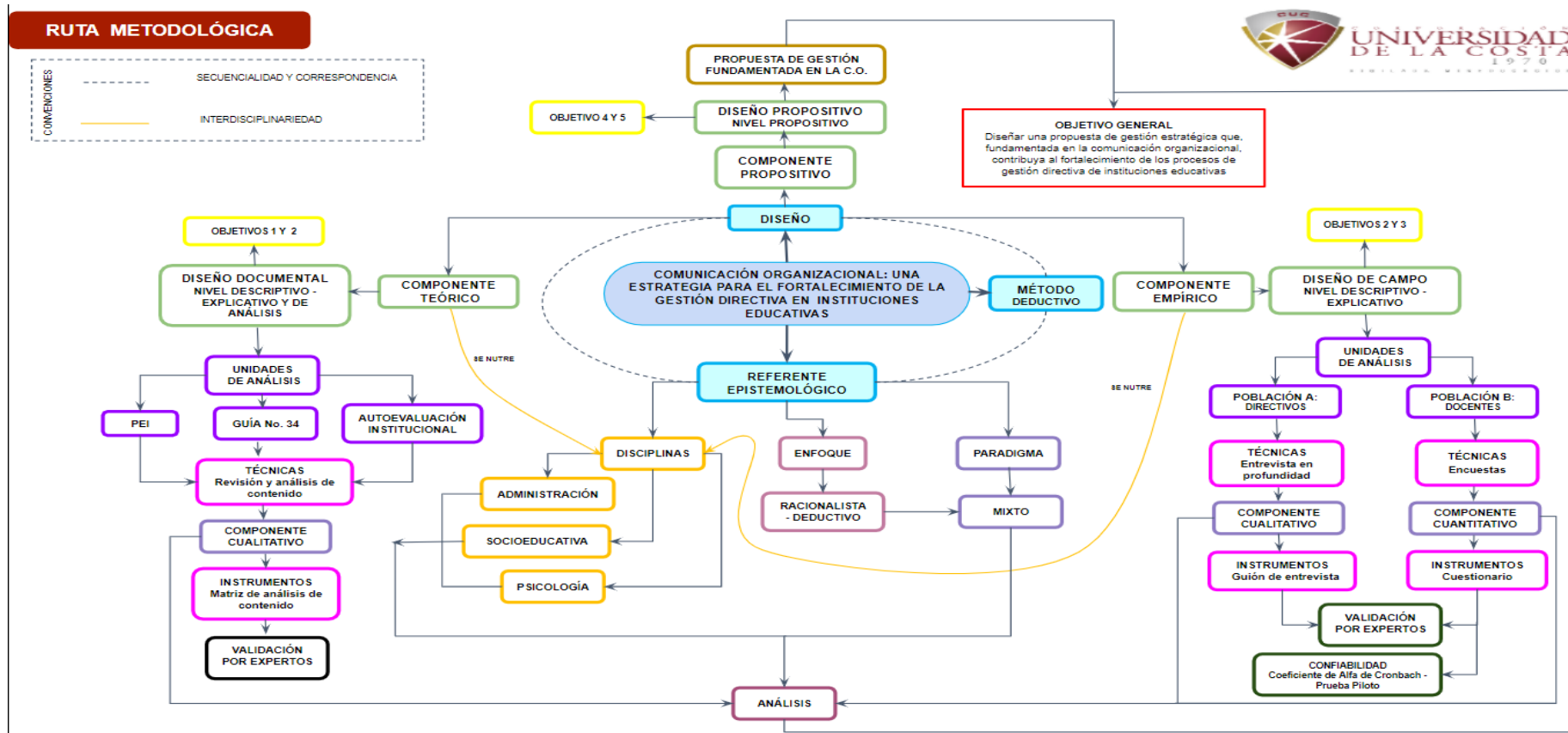
Todos estos aspectos son mostrados en tablas y analizados, para establecer una discusión al confrontar los valores con la posición de distintos autores que sustentan las variables, dimensiones e indicadores, para así responder a los objetivos en las conclusiones del estudio.

A continuación, se encuentra la ruta metodológica empleada en el desarrollo de la investigación:

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Figura 4.

Ruta metodológica



Nota. La ruta metodológica resume cómo se desarrolla el proceso de investigación, por A. Charris y D, Manjarrés (2022)

Capítulo IV. Análisis de los Resultados

En el capítulo IV de esta investigación se realiza el análisis de los resultados o hallazgos obtenidos de las entrevistas a los directivos, el análisis de contenido del PEI, la Guía No. 34, la Autoevaluación institucional, y la encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa de Leña, bajo las variables de Comunicación Organizacional y Gestión Directiva. Para interpretación de la información obtenida se realiza una confrontación entre estos, las teorías y la percepción del grupo investigador.

Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista a los directivos.

A continuación, se realiza el análisis cualitativo de la información obtenida de las entrevistas aplicadas a los directivos de la Institución Educativa Leña. El análisis se realizó considerando las tendencias de respuestas de los aspectos abordados en relación con las categorías: Comunicación Organizacional y Gestión Directiva; generando datos que serán considerados para la elaboración de la propuesta planteada en el presente estudio.

Transcripción Entrevista: Informante Clave 1

La primera parte de la entrevista abarca la categoría comunicación organizacional en donde se considera la dimensión comunicacional. A continuación, se presentan las percepciones de los informantes clave con relación a los ítems planteados:

1. Profesor ¿Cómo cree usted que en la institución se desarrollan procesos de comunicación en los que se da un intercambio fluido de información entre los diferentes miembros de la comunidad educativa y en diferentes direcciones?

“Yo en primer lugar he hecho una pequeña nota en la que digo que comunicación: “un intercambio fluido de comunicación en la escuela hay cuando los asuntos que se tocan son

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

más o menos formales o no tienen trascendencia real sobre lo que vamos hacer”, quiero decir, más o menos, que hay comunicación fluida cuando hay instrucciones, cuando yo le digo a los niños, “mañana a las ocho de la mañana y ellos llegan”, o a los docentes “mañana hay reunión del consejo académico, y los profesores se presentan al consejo, en esos aspectos meramente instruccional, digo yo, hay comunicación fluida, pero en otros lugares, en otros aspectos la comunicación ya no es tan fluida, la comunicación se obstaculiza o es obstaculizada por muchas cosas, entonces si hay procesos fluidos de intercambio fluido de intercambio de información pero son limitados a lo puramente formal o instruccional y en lo demás los procesos no son tan fluidos son bastante obstaculizados”

¿Cuándo usted menciona que otros aspectos los procesos de comunicación son bastante obstruidos a qué se refiere?

“Me refiero a cosas, como, por ejemplo, al momento de tomar decisiones, por decir algo, con los padres de decirles “ustedes se van a comprometer, una cosa simple, a hacer un aporte económico a la escuela, bueno, ya como eso toca ellos intereses de ellos la comunicación se rompe”, entonces nunca hay respuesta a ese tipo de problemas, porque hay intereses, hay cosas que tocan directamente en éste caso el bolsillo de los padres. Igual ocurre con los docentes, uno dice ciertas cosas a los docentes y a veces no obtiene respuestas, y son cosas menores, pero que implican hacer ciertos esfuerzos a los que muchas veces ninguno de nosotros está dispuesto a hacer. Entonces esas esas cosas que implican algún tipo de esfuerzo, de entregar algo, de sacrificar o poner algo en sentido estricto, la comunicación se vuelve más difícil, no solamente con docentes, también con los niños, las con la comunidad, las autoridades educativas. Las autoridades educativas nos dan palmadas por la espalda, pero a la hora de respondernos selectivamente por algún tema hay un silencio total, no hay respuestas, la comunicación se rompe, uno termina asumiendo que se rompe como un “no” o como una acción de olvido, entonces si hay comunicación fluida para cosas

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

triviales, estrictamente formales, pero asuntos de mayor envergadura la comunicación no tan fluida como quisiéramos que fuera”

2. ¿Qué aspectos tiene en cuenta dentro del proceso de comunicación que puedan permitir la comprensión de la información suministrada a los interlocutores? (la luz, el sonido, dispositivos digitales)

“Es decir, nosotros usamos muchas cosas, pero digo que lo que más impacta los procesos de comunicación positivamente es la palabra en sentido estricto, uno puede muchos recursos técnicos, pero difícilmente alcanza a tener el mismo impacto en el receptor que puede tener directamente que con la palabra, yo ve entonces como por ejemplo cosas que si yo mando un memorando una cosa escrita por el grupo de WhatsApp o en cualquier parte se monta, eso o tiene mucha incidencia que como cuando nos reunimos y cara a cara definimos nuestras cosas, entonces pienso yo que la palabra sigue siendo el instrumento por excelencia, porque uno tiene mejores posibilidades comunicativas hablando directamente con cualquiera de la comunidad mientras efectivamente uno pueda dar la cara, entonces unas de cosas que más se hace en la escuela es hablar, objetivamente, el coordinador y yo como directivos de las escuela poco hacemos en términos de trabajo práctico, el trabajo práctico nos lo llevamos a casa porque en la escuela nos las pasamos hablando con todo el mundo, desde que uno llega hasta que se va está hablando con la gente y ese el instrumento de comunicación por excelencia, nosotros pues si muy interesantes pero antes ellos no se tiene la oportunidad de medir el impacto y de ver hasta qué punto puede ver que efectivamente que la gente puede comprometerse o no puede comprometerse.

Entonces, la palabra para mí sigue siendo el instrumento fundamental de la comunicación sin negar la importancia de los otros para difundir, para apoyar, pero si no hay comunicación directa efectivamente creo yo posibilidades reales de con ningún miembro de la comunidad”

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Profesor, y en el caso, por ejemplo, de esto que usted dice “esa comunicación directa, de estarse viendo los rostros, el caso de las reuniones, se permite ahí, la ayuda o el apoyo de todos esos medios que acabamos de mencionar, por ejemplo, se tiene en cuenta que en el lugar donde se haga la reunión, haya la luz suficiente, se ayude con el sonido...

“Si, nosotros con los docentes tratamos de hacer reuniones en la sala de informática que es el lugar más amable que tenemos hasta el momento, ahí hay buena iluminación, hay ventilación suficiente, tenemos el apoyo del televisor y del portátil, y esas cosas ayudan. Yo particularmente las uso poco, el coordinador si las usa bastante se ha vuelto más diestro en el uso de esos recursos, pero bueno ahí están disponibles y cuando es necesario usarlos se usan, pero insisto que casi que el milagro de la comunicación entre nosotros por lo menos ocurre con la palabra, la palabra genera mayor posibilidad de encuentro, mayor posibilidad de compromiso y entonces yo particularmente cada vez que quiero que sé que hay que tocar un tema grueso de una cosa particular prefiero hacerlo de manera directa, pocas veces que nos reunimos, pero lo hacemos por sustancial, por algo importante, y lo hacemos cara a cara, palabra a palabra y escucharnos”.

3. ¿Cómo cree que pueden afectar los estados emocionales de los interlocutores en el desarrollo de los procesos comunicativos institucionales?

“Definitivamente si no hay empatía no hay comunicación, eso sí lo tengo claro, de pronto vamos a tocar un tema, por decir algo el tema del “covid” en la escuela que el año pasado era tan complejo, yo creo que lográbamos con las reuniones reducir la presión porque mejorábamos los niveles de empatía , lográbamos ciertos acuerdos, lográbamos ciertas conciliaciones, entre otras; y la presión con las que llegábamos ahí se iba poco a poco reduciendo y la reunión tenía ese efecto maravilloso de limar las asperezas y de permitirnos seguir trabajando en equipo en las cosas que queríamos, porque generábamos mayor empatía, de pronto hay cosas que de entrada no generan empatía, uno no dice aunque haya

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

pandemia o aunque hay una peste incontrolable “¡usted viene a trabajar!”, eso es una cosa muy difícil, pero si negociamos, si hablamos, si pensamos y lo hacemos colectivamente las cosas mejoran, y aunque los riesgos siguen siendo los mismos uno adquiere una comprensión diferente de los asuntos porque está generando mayor empatía. Mientras no haya empatía no hay posibilidad de comunicación ni de diálogo. En esos procesos de comunicación uno puede coger rabia, ustedes cogen rabia, los padres cogen rabia, el coordinador coge rabia, siempre existen esas opciones, pero mientras sigamos hablando siempre se pueden solucionar, pero con la palabra mejoran los niveles de empatía y de reconocimiento, puede verificar la buena voluntad o mala voluntad del otro en todo, en todo, no solamente en las relaciones con los otros, con nosotros mismos (entre docentes), si no con los niños, con la comunidad en general. Cuando ha habido problemas con padres fundamental es sentarse con ellos a hablar y mejorar los niveles empatía, con eso logramos amainar la rabia, los sentimientos, la prevención y la gente termina más o menos en la idea de en algo de lo que hacemos y decimos que nos les conviene que le molesta nosotros tenemos razón y de igual manera nosotros también establecemos correctivos, los escuchamos, buscamos la forma que todo el mundo salga librado de la mejor forma, pero quiero decir que lo fundamental es alcanzar empatía y hacer que nuestros intereses personales alcancen un punto de encuentro, buscar de que alguna manera la rabia no nos sigue y podamos seguir hablando no romper la comunicación, que podamos seguir hablando, cosa yo creo que en alguna medida si se hace en la escuela, que lo hemos logrado, entonces arranco yo de eso empatía y posibilidades de mantener la comunicación abierta porque escuchamos mutuamente y escuchamos en consecuencia”

Profesor, usted menciona que es normal que una conversación enojarse con otras personas, pero se hace todo lo posible porque haya empatía, cree usted que a pesar de todas esas dificultades, como por ejemplo cuando las emociones salen a flote una conversación se

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

puedan establecer acuerdos, que pueda mejorar la situación o por el contrario, esa situación empeora y esa situación afecte el clima laboral?

“Yo creo que siempre existe el riesgo de no estar de acuerdo y que es propio de una comunidad académica y me parece maravilloso que sea así de lo contrario seríamos como especie de un iglesia, aquí se trata precisamente de que como somos una comunidad académica de sujeto autónomos, razonables, pensantes con un nivel de profesionalidad suficiente para comunicarnos de manera correcta, que aunque cojamos rabia siempre existe la opción de que podamos para, tenemos una mayor inteligencia emocional por decirlo así, paramos y si es preciso de reconocer errores lo reconocemos, pero la idea es siempre mantener abiertos los canales de comunicación para evitar las vías hecho, creo que nunca se han utilizado las vías de hecho, siempre hemos alcanzado que aunque no estemos de acuerdo en muchas cosas conciliación en todos nuestros intereses, pues en esa medida nuestras comunicaciones, pueden estar obstaculizadas por nuestras creencias, nuestras opiniones, intereses, etc, pero la idea siempre ha sido que mantengamos los canales de comunicación abiertos y que no generemos resentimiento porque ninguna de nuestra acciones se presta para manipulación posterior, yo en eso he sido muy cuidadoso y trato de ser muy justo, de pronto yo tengo alguna dificultad con alguna persona pero nunca actuó de manera que mis dificultades de comunicación y de trabajo real con las personas puedan afectar posteriormente la mejoría de nuestras comunicaciones, nunca ahondó ese conflicto, por el contrario trató más bien reducirlos al mínimo y yo lo hago porque procuro no tener segundas intenciones con nadie, yo soy muy claro, yo soy directo, ramplón a veces, pero pretendo con ellos que hasta ahí vamos, yo no me meto con nadie después de lo que hemos hecho, nunca se generan conductas de mi parte por lo menos que estén atentando contra el interés integridad de las personas con las que podemos tener dificultades o con grupos de personas que tengamos dificultades, eso hace que también confíen en uno, uno genera confianza

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

sabiendo que puede estar en desacuerdo, pero el desacuerdo no implica represalias ni odios personales. El desacuerdo puede generar relaciones que pueden ser productivas, ricas”

Continuamos con nuestra entrevista y para finalizar esta dimensión comunicacional preguntamos:

4. ¿Qué planes de inclusión, que permitan acceder a los procesos comunicativos que existen en la institución para quienes padecen una dificultad fisiológica?

“Si, apenas hemos comenzado desde el año pasado y antepasado a trabajar en esas cosas, los procesos de inclusión, pues como proceso reales apenas el año pasado comenzaron a generarse, entonces por ejemplo, con niños que tienen problemas de visión se les ha dado apoyo, hemos logrado que fundaciones den gafas, a otros por lo menos le han dado computadores con aplicaciones que le permiten mejorar su posibilidad visual, igualmente hemos mandado a niños que tienen problemas cognitivos y con problemas de pronunciación y auditivos los cuales ha atendido la docente Angélica que es fonoaudióloga. El MEN y la secretaría de educación desde el año pasado tienen un programa de inclusión que está financiado con recursos de entidades internacionales, Naciones Unidas le ha inyectado una gran cantidad de dinero a esos procesos y entonces el famoso PIAR, el programa de inclusión de las escuelas hoy en día tiene un apalancamiento tecnológico muy importante, entonces se han logrado cosas como por ejemplo, para que un niño pueda ser atendido por sus discapacidades, nosotros debíamos tenerlo marcado en el SIMAT, con un previo diagnóstico médico y ese diagnóstico médico las EPS nunca lo quieren dar, ya que los tratamientos le parecen costosos, entonces no acatan las decisiones o no las toman nunca, le toman el pelo a los padres que van a pedir las citas.

Ahora bien, el MEN tiene un equipo médico que va a visitar a las escuelas y ellos

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

mismos pueden emitir el concepto de discapacidad para que nosotros, podamos marcar a los niños el SIMAT y podamos mejorar el proceso de atención. En general, apenas estamos comenzando el asunto en la escuela es supremamente novedoso, del año pasado a la fecha se han logrado esas clases de cosas y se han fracasado en otras como por ejemplo, la atención del niño sordo mudo que no pudo ser atendido en nuestra escuela no tuvo ningún tipo de mejoría académica ni comportamental por lo que no pudo seguir asistiendo, no hay personal capacitado en lenguaje de señas. Si hubiésemos tenido el programa de inclusión el niño hubiese podido ser atendido por otras entidades coordinadas desde la escuela.

Se han mandado hacer rampa para el ingreso de niños con dificultades en la movilidad, pero por dentro las escuelas son muy difíciles para niños en sillas de ruedas, no podemos manejar ese tipo de discapacidad, los servicios sanitarios no están adecuados para ellos, entonces todavía estamos lejos de atender niños con discapacidades fisiológicas, pero ya comenzamos, pero es un proceso largo muy largo”

En este punto también hay que considerar, usted hablaba de esos planes de inclusión con relación a estudiantes, se podría considerar que estas mismas dificultades fisiológicas a veces la presentan algunos docentes u otros empleados de la institución educativa, en este punto con relación a ellos cree que la escuela maneja o puede llegar a manejar estos mismos planes que ya se están iniciando a manejar con los estudiantes.

“La secretaría de educación ha adoptado una política un poco dura en la que algunos docentes que ingresan, algunos docentes durante el periodo de prueba no continúan en la carrera docente debido a que pueden presentar dificultades fisiológicas que no le permiten tener un buen desempeño, ellos mismos deciden no continuar.

Nosotros en particular no tenemos esa situación con ningún docente, todos estamos en capacidad de movernos por nuestra cuenta, algunos tenemos problemas visuales pero tenemos nuestras gafas, etc, no tenemos esas dificultades tan marcadas. No hay formalmente

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

una política oficial para atender a los profesores, sé de caso de muchos profesores con dificultades que estaban en escuelas bastante alejadas de Barranquilla los han puesto a trabajar más cerca, algunos de ellos les han dado trabajos administrativos en los que requieren de menor movilidad, también les han cambiado sus ocupaciones por ocupaciones administrativas, pero formalmente que tengamos previsto muy bien pensado que hacer en la escuela con un problema de discapacidad física no se ha dado en la escuela, no se ha visto todavía, básicamente es que tengamos acceso por nuestras rampas, es muy difícil que en la escuela se movilizara una persona con caminador o en sillas de ruedas, un invidente encontrará cientos de obstáculos en su camino es difícil porque la escuela está hecha de esa forma, hay que hacer una remodelación radical de nuestros espacios eso no es fácil, estamos en el comienzo, reconociendo los límites de esas situaciones y pensando cómo integrar a nuestros de planificación de infraestructura modificaciones que hicieran más amable y segura la estadía de estas personas en la escuela. Por fortuna no hay todavía”

Continuamos con la dimensión psicológica, la pregunta es

5. ¿Al establecer una conversación con otras personas que herramientas utiliza para conectarse o mantener la atención de sus interlocutores?

“Yo creo que lo fundamental es que cuando hacemos cualquier tipo de encuentro con las personas, lo que nos convoque sea algo del interés de todos, si hay interés de lo que vamos a hablar seguramente el encuentro resulta productivo, si no tenemos interés en lo que vamos a hablar, la comunicación es puramente formal, por decir, nos reunimos para discutir sobre jornada académica eso del interés de todos, ahí se logran unos niveles de empatía grandes y la palabra que se utiliza, los instrumentos de apoyo que se utilizan cumplen con su finalidad porque está previamente el interés y este genera expectativas, pero hay muchos temas que no generan interés un caso concreto el plan de mejoramiento de la escuela, este plan de mejoramiento nunca se ha discutido porque se ha empezado hablar del plan de

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

mejoramiento, pero no hay interés en el asunto, entonces la comunicación termina sin ninguna respuesta, nadie opina, nadie responde, entonces pienso yo que el secreto o una herramienta es que los temas que vayamos a tratar sean temas que provoquen el interés de los participantes y de los procesos comunicativos y que una vez convocados por esos intereses o motivados por esos intereses potenciales posibilidades de mejora que pueda haber detrás de un encuentro podamos generar intereses en los que incluso podamos tocar temas que en apariencia no son demasiado importantes para los profesores o para los niños, los niños están fundamentalmente enfocados en los asuntos puramente académicos, nosotros los directivos aparte de los aspectos académicos estamos enfocados en actividades administrativas, financieros proyecciones a la comunidad, realización de informes, realización de metas y cumplimiento de estas por parte de la secretaría de educación. Las convocatorias que se hacen a la comunidad educativa se hacen para cosas que son significativas para todos, con previas motivaciones para que puedan saber por qué estamos reunidos, para qué estamos reunidos, motivar a las personas para que aunque sean temas que exceden su inminente acción tengan la capacidad de entender y estos temas puedan ser de interés de todos. Entonces ahí pienso yo, y sigo insistiendo que la capacidad de persuadir con la palabra es lo que efectivamente se termina imponiendo hay que utilizar efectivamente recursos para fortalecer los argumentos entonces ahí están todos los recursos tecnológicos que uno previamente uno ha podido disponer o que estén a la mano para mejorar la comunicación, pero pienso yo que todo el problema es generar la suficiente interés para que efectivamente las cosas vayan a tratar resulten tratadas por las partes y los resultados sean efectivamente obtenido por medio de consenso y no mediante instrucciones que es como muchas veces terminan haciéndose cosas, hay cosas que no se consultan entre comillas porque no hay con quién consultarlas no son del interés entonces uno termina diciendo voy a hacer esto porque no tengo más opciones voy a hacer que responder ya, Muchas veces eso

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

pareciera que son decisiones autoritarias o arbitrarias, pero muchas veces que no hay con quién hablar, no hay con quién consultar no hay con quién intercambiar, porque no hay interés, no hay empatía en ciertos temas”

6. ¿Cuáles son los espacios de participación con los que cuentan los diferentes miembros de la comunidad educativa en los que puedan expresar sus sentimientos, ideas, emociones de manera respetuosa y libre?

“Un mecanismo que utilizamos básicamente es el de reunirnos, tenemos un cronograma de reuniones o planeamos, o incluso casi que no las planeamos, estaban saliendo en la medida en que las vamos necesitando, no tenemos por decirlo así una rutina de reuniones, Hacemos las reuniones cada vez que se van necesitando, Además de las reuniones creo yo usamos las redes sociales, las redes sociales son importantes en ese proceso y creo que en eso hemos ganado bastante espacio, funcionan, tenemos nuestra página de Facebook, nuestro canal de YouTube el cual está más o menos activo, etcétera, por ahí podemos canalizar opiniones canalizar sentimientos permitir que la gente se exprese en general y están también los encuentros personales cada vez que un padre quiere hablar con un profesor va y lo busca, a nadie se le cierra la puerta eso es lo sabe todo el mundo aquí en la escuela, esos espacios son los que efectivamente constituyen la base de nuestras comunicaciones, reuniones, redes sociales y la apertura general que hay para todo el que quiera hablar con cualquier miembro de la dirección, de la docencia o con los miembros del consejo directivo o con los miembros del consejo de padre, están ahí efectivamente abierto para que puedan reunirse.

Los grupos de WhatsApp han resultado muy interesantes, por estos grupos podemos convocar al consejo académico sin mucha dificultad, pudimos planear con anticipación algunos temas, pudimos manejar, por ejemplo, todos los temas de la semana en institucional, estuvo claro todo lo que se iba, hacer, dónde se iba hacer y cómo se iba hacer, quiénes eran

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

los responsables, todo eso se maneja a través de ese grupo. Con los padres de familia del consejo directivo también tenemos esa relación, en general eso es lo que son lo que son los espacios propiamente, las herramientas que estamos usando y creo que están funcionando”

Profesor, además de estas herramientas que usted mencionó cómo las redes sociales, usted mencionaba algunos estamentos institucionales, por ejemplo, mencionó el consejo académico, ¿existen otros tipos de estamentos en la institución en los que docentes, padres de familia o estudiantes puedan como se decía en un inicio participar de manera respetuosa y libre?

“Tenemos por ejemplo el grupo de consejo directivo en ese grupo pues están los miembros del Consejo directivo, lo que pasa es que hay asuntos que no puede ser del dominio públicos por ejemplos muchas cosas de las que hablan en el consejo académico no pueden ser del dominio público son de estricta competencia de los académicos de la escuela y lo mismo ocurre con las cosas del Consejo directivo, ahora mismo estamos tratando algunos temas sobre el presupuesto, no hemos podido ejecutarlo, ahí está el tema por ejemplo de la página web porque no se le ha pagado a los señores todavía, Pero se ha hablado con ellos que en esta página aparezca un buzón de sugerencias un PQRS, el cual van a estar articulado a un correo el cual estaríamos en posibilidad de revisarlos.

Pero actualmente el que quiera venir a quejarse, viene y se queja, viene y dice lo que necesita dice lo que le molesta, todo estamos en función de escucharlos, los profesores escuchan a los niños les escucho yo, escuchamos a sus padres, rectoría y orientación siempre está abiertas para escuchar todas las inquietudes o quejas de quienes quieran hacerlo, eso genera un espacio de comunicación interesante, la gente sabe que la escuela está abierta siempre, siempre, por ese lado genera una confianza y credibilidad.

También hay otros grupos específicos de los asuntos escolares, por ejemplo, el grupo de rectores que se manejan por departamento, el grupo que tenemos con la secretaría de

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

educación, tenemos el grupo de trabajo con alcaldía, hay ahí entonces una cantidad de espacio generado para comunicarse, hasta el comité de riesgos municipales participamos, todos los días envían información muy importante para nuestra comunidad, tenemos un margen de información bien amplio sobre todas cosas que ocurren a nuestro alrededor”

Para cerrar este interrogante, podría decirme si la institución cuenta con estamentos, ya sabemos que están el consejo académico, el consejo directivo, ¿están los grupos de participación de los estudiantes que deben estar legalmente establecidos?

“Profesora, nuestros niños son mudos es un problema gravísimo nuestros niños son desafortunadamente mudos, los niños que van como representante al consejo directivo no dicen absolutamente nada toca arrancarle las palabras, no tienen la cultura de hablar, solo de guardar silencio. Ellos no tienen la cultura del diálogo me imagino que entre ellos hablaran, pero en esos espacios dónde tienen la oportunidad de manifestarse institucionalmente no lo hacen. Entonces elegimos el consejo estudiantil pero este objetivamente no opera, nos reunimos de vez en cuando para preguntar cómo van las cosas, por ejemplo, previamente al proceso de evaluación docente donde procuramos hablar con el personero, con los representantes al consejo directivo, hacer una reunión líderes de cada grupo, pero ellos en general guardan silencio, yo no sé si es que nos tienen mucho temor, o es que no tienen gran cosa que decir, o estos temas no son de interés de ellos, yo siempre me he interrogado sobre eso.

Con los padres la situación es un poco más transparente, quiero decir que participan más dicen más cosas, no se quedan callados. Entonces, el consejo de padres, el comité de convivencia tiene una dinámica más o menos de comunicación más fluida, participan más, dicen lo que les molesta, proponen. Sin embargo, son muy pocos los que asisten a un consejo de padres, salvo que se mencione familias en acción, entonces hay una asistencia multitudinaria, ya el interés no es igual por las cosas académicas.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Es una dificultad grandísima por ejemplo, el comité de alimentación escolar, todo el mundo vive del PAE, todo el mundo recibe alimentación, pero los padres no quieren apropiarse de la responsabilidad que le compete, en verificar que se les esté dando los alimentos y la calidad de los alimentos, llegan a decir cosas que si nos pagan entonces podemos hacer ese trabajo, pues imagínese hasta dónde llega la cosa, pero entre otras cosas los padres son más activos, son más abiertos que nuestros niños.

Eso es un trabajo bien grande enseñarles a los niños que digan cosas, muy poquitos niños lo hacen. El mismo problema se presenta con un gran grupo de profesores, las docentes de primaria no hablan y en el caso de bachillerato solo unos cuantos lo hacen, guardan silencio generalmente”

7. Desde su cargo, ¿De qué manera supervisa la toma de decisiones de un miembro de su institución?

“Con respecto a los docentes siempre hay una ambigüedad pues ellos tienen autonomía entonces las decisiones que se toman con respecto a los docentes son de carácter laboral, como por ejemplo como nuestra jornada académica es de 6:30 a 12:30 hay una verificación entonces que los profesores lleguen a esa hora y salgan a la hora que es, entonces hay una verificación de horario informal, entonces uno sabe que hay algunos que llegan más temprano otros más tardecito y se entera uno de que quiénes asistieron y quienes no y los que no asistieron porque no asistieron Y entonces uno hace lo reporté. En ese tipo de cosas es muy fácil la comprobación, hay otras comprobaciones que son un poco más complejas, por ejemplo, cuando decimos planes de áreas, los cuales deben entregar actualizados y estar con el formato que se ha institucionalizado para ellos, además de los ítems que estos contienen, entonces uno se da cuenta que cada área ha realizado el plan conforme entiende la estructura propuesta.

Hay otras cosas que requieren otras clases de comprobación que son muy fáciles todo

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

lo que sea de orden administrativo es muy fácil, por ejemplo, si uno le dice al celador que le ayude a colocar las sillas, eso es fácil de verificar o ver si las sillas están puestas en el lugar que se le pidió hacerlo, la parte logística u operativa es muy fácil.

Las verificaciones en lo académico son muy complejas, supremamente complejas y en ese punto tenemos carencias, grandes carencias, estamos limitados a intervenir en muchas cosas, la autonomía que tiene el profesor le da ciertos espacios para que él disponga, y debe disponer, pero uno debe tener compromisos de orden institucional que debe asumir y cumplir a cabalidad, pero en eso tenemos carencias fuertes, muy fuertes, es difícil verificar, no porque no haya instrumento para eso, sino porque hay mucha disparidad en aquello que se verifica, entonces se nos vuelve un problema hacer ciertas verificaciones con aspectos que tienen que ver no solo con aspectos cuantitativos sino también con lo cualitativo, Entonces al fin de año que nos queda rasgarnos las vestiduras con los resultados de las pruebas saber y terminar siempre más o menos en la misma circunstancias que debemos seguir mejorando, en unas cosas mejoramos, en otras no mejoramos. Las pruebas externas que se le aplican a los estudiantes, estos resultados no dicen que debemos seguir mejorando, que no estamos bien académicamente, que son comprobaciones reales, teniendo en cuenta que la prueba está basada en los estándares podemos decir si se están cumpliendo o no los procesos.

Internamente mirar los procesos con juicio, es muy difícil, hay mucha retórica, pero en la práctica los resultados son muy precarios todavía, nuestra cultura institucional no está abierta a la verificación, acción transparente, propiamente, eso es supremamente crítico”

8. Existen diferentes técnicas de comunicación asertiva como, por ejemplo, el uso de lenguaje asertivo, la escucha atenta, aplazar conversaciones o respuesta cuando la persona con las que se conversa están enojadas, ¿Qué técnicas de comunicación emplea en los procesos de intercambio de información que se dan en la institución?

“Yo pienso que lo básico es que partimos de la idea de que hay que respetar a la

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

persona con la que vamos a hablar o el grupo con el que vamos a hablar, Y ese respeto parte desde iniciar desde la hora que se dijo que se iba a iniciar y tocar los temas que se dijeron que se iban a tocar y si no se alcanzan a tocar todos los temas pues se aplazan, Pues hay que comenzar por ahí hay que llegar a la hora precisa en que hemos citado a la reunión a la hora que hemos citado al padre, a los niños, etcétera, Desde ahí comenzamos a mostrar respeto. Tenemos que escuchar si uno no escucha a la persona que tenemos al frente definitivamente no se puede saber de qué se está hablando, Podría haber mucha distorsión de la información, podrían también ocultarse cosas en la conversación lo que dificultaría entender con claridad el mensaje.

La condición de respeto me parece que tiene que ver mucho con el reconocimiento del otro y la intencionalidad de verdad que hay en cada discurso que se presenta, aunque sea una verdad amañada entonces uno tiene que medir la y reconocerla. creo que hay que ser muy claro con lo que se dice, por ejemplo, yo tengo fama de ser muy ramplón, porque me gusta decir las cosas tal como son, En ocasiones eso ha generado discusiones entre nosotros muy simples, las cuales terminan cuando se reconoce que las cosas son como deben ser no hay de otra, no hay que hablar carreta, hay que decir las cosas como son, hay que hablar de forma directa y clara, cuando nos reunimos con otras personas debemos estar claro para qué estamos acá Y que queremos sacarle provecho a esta reunión a este encuentro. Entonces esa claridad en la información a mí me parece supremamente importante.

Hay que posponer discusiones cuando uno está supremamente rabioso, hay que posponer, es mejor decir no hablemos ahora, incluso muchas veces funciona esto que el profesor está rabioso en la reunión entonces mejor hablamos en privado y normalmente esas conversaciones en privado terminan mejorando la discusión y generando confianza y sobre todo se puede aclarar que no se está actuando en contra de nadie, qué los argumentos no son en contra de nadie son argumentos institucionales.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Otra cosa que es esencial, es mirar nuestros compromisos con claridad, Toda reunión debe tener un objetivo, nos reunimos para analizar problemas y también para proponer soluciones y caminos responsables y acciones y todo eso, si uno no determina bien los compromisos la reunión termina siendo fallida, vacía, pura retórica, pura habladuría, entonces siempre hay que fijar compromisos a veces difíciles de verificar, qué se van verificando en un plazo mayor de lo que uno quisiera que se verificarán”.

Nos adentramos a nuestra segunda parte de esta entrevista y esto lo relacionado con nuestra variable de gestión directiva y en esta primera parte tocamos dimensión administrativa, entonces la pregunta es:

9. Teniendo en cuenta el análisis del contexto, ¿Cuáles son las diferentes estrategias con las que cuenta la institución, para lograr que se cumplan los objetivos institucionales?

“Bueno yo pienso que nosotros somos demasiado convencionales, hasta ustedes misma en sus preguntas son muy convencionales, porque ustedes arranca como todos partiendo del análisis del contexto, y digo yo eso es la forma convencional, de fijar estrategias, voy al contexto, identifico las necesidades, priorizo las necesidades, identifico los recursos disponibles, defino responsabilidades, establezco los canales de ejecución, formas de verificación, controles, etc. eso es lo convencional, eso es lo que hacemos lo convencional. Nosotros arrancamos de los problemas y buscamos la manera de darle respuesta a esos problemas con el objetivo si no de solucionarlos por lo menos de diagnosticarlos y escalarlos donde efectivamente pueden ayudarnos a resolverlos, pero yo estoy convencido que esa forma convencional de proceder es equívoca, bien equivocada, ¿Cómo debería arrancar? más bien no tanto de los problemas, los problemas siempre lo van a poner a uno preso, sino más bien deberíamos hacer como uno hace con la familia, Arranca en el sentido estricto de los problemas sino de los sueños, entonces uno piensa es en tener

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

unos hijos con la esposa que se ha organizado, uno no se pone a pensar en los pobres que esa hora o en lo pobre que seremos, uno no se hace rico de la noche a la mañana, cuando nace pobre muere pobre, sino más bien uno comienza a pensar que este niño a los 5 años tiene que ir a una escuela y cuando sea más grande tiene que ir a una universidad, dentro de 30 años tiene que ser profesional, entonces uno más bien comienza a pensar en el futuro, no tanto en las restricciones sino en una imagen futura de lo que puede ser la familia, y en virtud de esa imagen uno puede empezar a construir la familia. En escuela nosotros no procedemos de esa forma lamentablemente nos quedamos con el discurso de la pobreza, es que no tengo, es que no puedo, es que no me da, es que en la secretaría no se escucha, es que Ministerio no nos atiende, el sindicato no nos deja, estamos muy lejos de la escuela, tenemos dificultades en la escuela, hace mucho calor, etc., porque uno no está arrancando de los sueños propiamente, quiere arrancar desde lo que tiene y como lo que tiene son limitaciones, entonces puede alcanzar muy pocas cosas como, yo pensaría que debería partir de la desde la misión y visión, pero estas ni siquiera son propias, cualquiera puede tener esa visión-misión. Entonces eso es lo que hacemos siguiendo los canales tradicionales de la determinación de estrategias y de la planeación, debemos crear o derogar ese modelo, debemos arrancar más bien de lo que queremos.

Algunas cosas que se han logrado en la institución no están incluidas en ninguna estrategia en ningún plan, pero son el resultado de la manera como yo voy de ir cambiando las formas de verlas, deberíamos arrancar desde la visión y luego pensar en la misión, y luego en las estrategias para alcanzar nuestras metas misionales”

Profesor, con relación a lo que usted plantea, ¿se podría hablar de que la institución tiene estrategia para cumplir esos objetivos institucionales, o por el contrario en estos momentos se encuentran en ese proceso de elaborar ciertas estrategias para cumplir con esos objetivos institucionales?

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

“Con respecto a algunos objetivos no hay estrategias, con respecto a otros si hay estrategias, nosotros hicimos un plan de mejoramiento en un seminario que hicimos en el 2020, este plan de mejoramiento muy aterrizado, entonces sí sabemos que hay estrategias para alcanzar nuestros objetivos, como, por ejemplo, la articulación con el SENA, que apunta al desarrollo específico de algunos objetivos”

10. ¿Cómo considera que la misión de la institución educativa es utilizada como marco de referencia para la toma de decisiones estratégicas y acciones de mejora, mientras la visión es utilizada para establecer las metas que deben alcanzar los miembros de la organización educativa de tal modo que inspire a la consecución de los objetivos institucionales?

“Yo aquí ratificó lo que acabo de decirles respecto de, de nuestra Misión y nuestra visión, qué son, digámoslo así, puramente convencionales, puramente convencionales. Yo he estado revisándolas, leyéndolas cada ratito me pongo y las miro, y digo, bueno, nosotros hemos seguido ¡eee! las formas de, de, de decir son tan, tan, tan redundantes porque todo el mundo finalmente dice lo mismo, todo el mundo finalmente dice lo mismo. Entonces en, en el punto de la misión, en el punto de la misión estamos hablando de articulación, con la educación técnica, de responsabilidad ambiental, etc., eso está muy bien, eso está muy bien, eso está muy bien, pero, pero todavía como que no es lo que nos define de una manera muy precisa. La misión sin embargo tiene eso de interesante y es que, con claridad este, institución oficial con modalidad académica articulada con el SENA, dice articulada con el SENA como a veces no se logra entender debe resaltarse, si? pero, pero, nuestra misión, nuestra misión, nuestra misión sigue siendo una misión muy convencional, nosotros no nos vemos en en, en el futuro, sí? seguimos siendo lo mismo, lo mismo de siempre, queremos ser los mejores, todo el mundo quiere ser el mejor. Nuestra misión de alguna forma está estructurada en, en, en lo que queremos hacer pero nuestra visión no es coherente con lo que

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

queremos hacer, entonces, entonces en esa medida también nuestras metas son un poco confusas, nuestras metas son confusas, pues porque todo mundo quiere ser el mejor, todo el mundo quiere formar líderes, todo mundo quiere formar muchachos competentes, responsables, pero es que eso es lo convencional, si? no hay ningún proceso de formación en el mundo que no persiga esos fines, entonces en la, en la, en la visión nosotros tenemos que trabajar muy fuertemente para pensarnos como queremos realmente ser en el corto plazo, de aquí al 2024 estábamos pensando, entonces qué queremos ser en el 2024, cómo queremos vernos en el 2024, no convencionalmente sino de manera real. Y eso nos va a permitir definir nuestras metas institucionales. Sin embargo, quiero decir nuestra misión, bueno nuestra misión yo estoy muy conforme con ella, pero nuestra acción sí me parece, no es clara, y quizás porque hemos partido al revés, hemos primero diseñado la misión y luego la visión, cuándo quizás lo que hemos debido hacer mejor es partir de la visión y luego sí determinar nuestros fines misionales y nuestras estrategias de orden, de orden misional. Esa, esa, esa es una cuestión que me parece importante tener en cuenta. Estamos trabajando un poco al revés”.

Profe, si se ha identificado, si usted ha identificado que existe esa problemática, entonces, ¿ee! qué acciones de pronto ¿ee! piensa o va a proponer acciones ¿ee! que permitan mejorar esa situación. O sea que de verdad en la toma de decisiones se tenga en cuenta lo que dice la visión y lo que dice la, la misión porque de pronto si hay algún ¿ee! si se planea algún tipo de estrategia o actividad está no puede estar alejada de, de la misión y la visión 1.22.29

“Sí claro, lo que ocurre profe es que, bueno, nosotros veníamos trabajando más o menos con un buen ritmo y un buen proceso en la resignificación del PEI hasta 2019, incluso 2020 alcanzamos a tener una reunión, pero 2020 y 2021 fueron años en términos de PEI perdidos, solo que algunos de nosotros tuvimos la posibilidad de hacer el seminario de

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

planeación estratégica y allí más o menos logramos retomar algunas discusiones y algunas cuestiones, pero, eso nunca se ha socializado. Este año una de las metas que tenemos, es que estamos haciendo un cronograma de resignificación del PEI con el Coordinador es, precisamente volver a retomar esos temas, tomar el tema de la visión y de la misión, reestructurarlos pensar de nuevo con base en eso el plan de estudio en donde tenemos una gran cantidad de carencias, ¡ee! volver a mirar los planes de área y los planes de aula porque son demasiado, demasiado temosos. ¡Hay mucho tema! Entonces, también en la medida que hay mucho tema, pienso yo, son demasiado superficiales, pienso, creo yo, yo que una de las tareas es ir a lo esencial, tomar el DBA y mirar qué cosa específica, qué temas específicos, qué actividades específicas nos permiten alcanzar el DBA, al margen de la verbosidad que hay alrededor de todo lo que se mira, ¿sí? Entonces esas son cosas que hay que ir mirando que no puedo hacer yo solo, ni podemos hacer de un momento para otro con acciones administrativas así concretas. Entonces este año la tarea es volver a tomar el asunto de la resignificación del PEI. Apenas terminemos esto, el asunto del gobierno escolar, y de la asignación académica, y del estudio del planta y de todo ese tipo de cosas que están pendiente de solucionarse ahora en el mes de febrero y marzo tomaremos el trabajo del PEI, ya hemos hablado de eso con la profesora Angélica, algo tocamos de eso con la profesora Josefa, y nos falta reunir formalmente el equipo de calidad el HME como decíamos antes para mirar, para mirar cómo es que efectivamente podemos comenzar a pensar en esos, en esos asuntos y retomar el tema de la resignificación de nuestro, de nuestro otro proyecto, sí? Eso sí es un hecho que hay que hacerlo, hay que hacerlo colectivamente eso no se puede. Yo puedo proponer, Coordinador puede proponer, pero las decisiones y las acciones finales que se adopten deben ser producto del consenso. Y dentro de ese consenso resulta muy interesante pensar que los estudiantes también hablen una cosa que yo veo complicada porque los vergajos no quieren hablar, y que los padres también participen, que participen de

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

manera constante sin que estén pensando que toque pagarles, o que toque darles subsidios de familias en acción o ese tipo de cosas, que participen autónomamente, eso es muy complicado. Pero por lo menos nosotros los profesores si tenemos un compromiso inmediato. Este año tenemos que dejar definidos, redefinidos nuestro horizonte institucional muy bien, muy bien, muy bien. Nuestra visión debe ser muy clara, muy precisa porque lo que tenemos de visión es supremamente ambiguo, queremos ser los mejores, queremos formar líderes, etcétera, pues todo el mundo quiere hacer eso, todos quieren hacer eso.

Entonces sí creo que en eso toca trabajar con mucho, con mucho tesón, con mucha constancia, y para eso estamos nosotros. Este año la tarea es esa, retomar el tema de la resignificación del PEI, el asunto de la redefinición de la visión, el asunto del plan de estudios, nos toca volver a mirar porque secretaría está muy interesada en que se mire eso, es el sistema de evaluación... más claro, más preciso, que las normas sean mucho más expeditas, y el estudiante sepa, y el padre sepa a qué se somete sin que haya esa extensión enorme de temas subtemas, artículos e incisos, comillas, etcétera, todo ese tipo de cosas que usamos para hacer nuestros reglamentos que resultan demasiado curiosos. Igual hay que trabajar de nuevo en el manual de convivencia, porque nuestro Manual de convivencia tiene que adecuarse a una cantidad de cosas que efectivamente nosotros no hemos tenido en cuenta, por ejemplo, en el manual de convivencia no está tocado el tema de la inclusión, no está claro el tema de la inclusión. Dentro de nuestro manual de convivencia no está claro tampoco el problema específico de las diversidades de géneros, ese tipo de cosas que deberían tocarse y que en este momento estamos obligados a tocar, ¿sí? Eso a mi modo de ver son como problemas menores, son problemas de ajustes de reglamentos que no son tan importantes como la misión y la visión sobre todo y, para eso está el equipo de trabajo de resignificación del PEI, Pero nos toca comenzar a trabajar esta estrategia definida para este año”

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

11. ¿De qué manera, desde la dirección, se otorgan recursos pedagógicos y financieros para poner en práctica las estrategias propuestas, de tal manera que se motive el desempeño para el logro de los objetivos fijados? 1.28.48

“En eso hay un punto muy curioso y que siempre ha sido muy conflictivo, de qué manera se asignan recursos y apoyos, pues, en la manera en que se pidan, ¿sí?, en la manera en que se pidan. En general todo el que pida algo, obtiene, todo el que pida algo obtiene. Habíamos dicho incluso que eso está patente. Eso lo hemos tratado en consejo directivo, en consejo académico, es que, y también las auditorías nos han hecho referencia a eso, es que todo debe canalizarse a través de proyectos, todo debe canalizarse a través de proyectos, sí?, y esos proyectos nunca llegan al consejo directivo, nunca ha probado otro proyecto distinto que sea el proyecto de gobierno escolar que se presenta todos los años y lo demás proyectos que hay, pues parece ser que ninguno necesita recursos. Anoche estaba mirando los proyectos de, de, de proyecto de Educación Ambiental, proyecto de Educación Sexual y en esos proyectos no hay asignación de recursos. Parece ser que se pueden hacer sin recursos distintos de los de los propiamente docentes, el profesor hace la actividad, pero parece ser que ninguna actividad requiere de gasto, ¡magnífico! Son actividades de, de cero, de cero, de cero desgastes financieros, ¿sí? Yo sé que no es cierto, pero en la misma elaboración de los proyectos eso es, esa es una carencia enorme, enorme. En el proyecto de, de, de, de Medio Ambiente, pues están las actividades, pero no se dice cuánto cuesta cada actividad. Entonces simplemente los gastos van saliendo a la medida que se van presentando y a veces no se nota muy bien que se han asignado a determinado proyecto, sino que se gastó, compramos papelería entonces en la papelería está las cartulinas de colores, los marcadores que necesitaron para tal actividad, pero como no están asignados a un proyecto en particular a la hora de calcular cuánto se designó para los proyectos pues es muy difícil, es muy difícil porque no sabemos efectivamente que todo lo que se ha comprado se ha designado para esto

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

o para aquello. Entonces es por esa razón que la última auditoría que nos hicieron me dijeron: “profesor que no tenga proyecto no lo financie” Porque no hay justificación ninguna desde el punto de vista institucional ni legal para que se financie. La institución tiene un presupuesto, y ese presupuesto lo tiene que ejecutar conforme a un plan de trabajo, no es coyuntural, para eso hay un pequeño rubro de imprevistos que no puede ser superior al 5% del total de recursos, pero nosotros manejamos casi que todo como imprevistos va saliendo y va saliendo porque no hay una planeación real de los proyectos que tenemos que apalancar, y se terminan apalancando, pero a la hora de sumar y restar no sé ve cuánto fue que efectivamente se le asignó a cada proyecto. Entonces desde el año de 2018 estamos hablando de proyecto, proyecto, proyecto, pero, en general pocos proyectos se reciben. Hemos recibido el proyecto del foro del carnaval que ha tenido su apalancamiento de todo tipo, se ha financiado con recursos de Secretaría de Cultura, con recursos propios etcétera. El proyecto de gobierno escolar que siempre se ha apalancado, el proyecto de Danilo “Ecodusiembra” que siempre se ha apalancado con recursos de la escuela, ee!, pero no hay más proyectos, no hay más proyectos, no hay más proyectos. A los profesores de idiomas se les dijo pasen sus proyectos para poderles comprar sus instrumentos y nunca hemos recibido un proyecto de ellos, de sociales nunca tenemos proyecto y de matemáticas menos no hay proyectos, etcétera. Entonces si no hay esas peticiones la asignación de recursos se nos vuelve muy complicada. No porque no se asigne, sino porque se asignan informalmente y luego medir las asignaciones resulta literalmente imposible, no se sabe cuánto efectivamente se les entregó, si? Entonces, esa es una cuestión básica, es una cuestión fundamental, si no hay proyectos, no hay recursos financieros identificables, si el manejo que se hace del recurso es meramente coyuntural, lo que vaya saliendo. Y eso definitivamente no puede seguir haciéndose, este año todo tiene que manejarse con proyectos. El único proyecto que he recibido hasta la fecha con recursos, con la asignación de recursos es el proyecto de

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

democracia, los demás proyectos se dirigen expresamente por una asignación de recursos me toca reunirme ahora a pensar qué recursos realmente se necesitan para poderlos incluir y presupuestar e identificar cuáles son esos proyectos, tienen que tener un cronograma donde uno pueda saber, el día X el día de la Tierra, y ese día necesitamos tales cosas, el día Y es el día del estudiante, y para ese día necesitamos tales cosas, pero eso tiene que estar incluido dentro de los proyectos que van a ejecutar los diferentes departamentos, las diferentes áreas académicas del colegio para poder efectivamente gastar, de lo contrario es muy difícil comprometerse con esas cosas”

Bueno, continuamos con la siguiente pregunta. Este, profe, vamos, todavía nos faltan ocho preguntas. Vamos a hacer un poco más, más concisos en la respuesta para no, para no, sí con usted de pronto sí, si es una persona que uno puede conversar largas horas, pero también vamos a tratar de optimizar las respuestas. La siguiente pregunta es:

12. ¿Cuáles son los espacios institucionales con los que se cuenta para analizar los procesos de gestión directiva de modo que se puedan coordinar los cambios necesarios y estar en un ciclo de mejora continua? (1.35.00 -)

“... Los consejos directivos y consejos académicos, las auditorías que nos realizan. Esos son procesos de medición y de ajustes de metas discrecionales, y los procesos de acompañamiento que nos ofrece la Secretaría de Educación. Esos son básicamente los tres, los tres espacios institucionales en los cuales podemos hacer evaluación de la gestión directiva”.

Y, ¿cómo hace para que estos ciclos de mejora o planes de mejoramiento sean del dominio de la comunidad educativa?

“Pues lo que pasa es que la comunidad educativa no quiere compartirlos. Eso se lo dije hace un ratito, cada vez qué tratamos el tema de los planes de mejoramiento, ¡eee! o de

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

plan de mejoramiento ese tema no se aborda, nunca hay tiempo de exponerlo, siempre llegamos a un punto en que eso lo posponemos, eso se deja para el grupo de HME que tampoco lo ha revisado con calma, ¡ee!, grupo de, de, de resignificación del PEI tampoco ha mirado con mucha calma el, el, el, el plan de mejoramiento y apenas un grupito de docentes, nosotros, el Coordinador, bueno las personas que participamos en el seminario de planeación estratégica ¡ee!, del año pasado, ¡ee!, antepasado pudimos ver un poco ese plan de mejoramiento reestructurarlo y reformularlo, pero es cuestión de un grupo muy pequeño, muy pequeño, todavía no sé socializa, este año seguramente va a tocar hacer una serie de acciones para, por lo menos, si no socializarlo en su totalidad porque es largo, es complejo, sí por lo menos para para presentar, ¡ee!, los temas básicos de mejoramiento que se requieren, y que ¡ee!, muchos de ellos ya también se han realizado. Hay cosas que ya están hechas, y hay que darles a esas cosas su punto de terminación. Hay que terminarlas y hay que rehacer otras que no se han hecho, de pronto porque no estaban formuladas de manera correcta y hay que proponérselas, y hay que definitivamente comenzar hacer, ¿sí? con lo que tenemos. El otro problema que hay es que nuestros planes de mejoramiento, muchos de ellos están atados a acciones de terceros, lo que mande secretaría, lo que genera alcaldía, entonces esos planes de mejoramiento están condenados al fracaso. Una cosa que aprendimos en el seminario de, de, de gestión estratégica, pues uno tiene que contar es con lo que tiene uno tiene, ¿sí? Uno tiene que partir de lo que tiene. Entonces, vamos a hacer un plan de mejoramiento con los niños, no con lo que eventualmente nos puedan dar los terceros que generalmente nos dan poco. Entonces esa es una tarea de reestructuración del PMI y que tenemos que hacer y sobre todo socializar realizar lo que nos estamos”

Que dice:

13. Desde la gestión directiva, ¿Cómo se promueve los procesos de innovación y apropiación de las NTICS? (1.39.06 - 1.43.30)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

“En primer lugar generando instrumentos. Entonces, buena parte de los instrumentos se han venido consolidando con el tiempo. Tenemos dos salas de informática, ciento cuarenta computadores, casi 200 tabletas que han venido llegando porque nos hemos venido presentando a convocatorias en la que nos han asignado esos recursos. Estamos trabajando en el proyecto de estructuración de nuestra página, de redes sociales y demás, para efectos de poder efectivamente comunicarnos e intercambiar información, es una cosa supremamente importante. Tenemos el acceso a los laboratorios de simulación del Sena, es una cuestión que estamos todavía terminando, nos están dando una licencias para tener acceso, no solamente los aprendices del Sena, sino a otros grupos de estudiantes acceso a los laboratorios de simulación que resultan muy interesantes, por ejemplo, en física tenemos una gran cantidad de de actividades, eso se socializó apenas la semana pasada; ya nos llegaron las licencias ayer, anteayer nos llegaron, y tenemos que repartirlas para que efectivamente un grupo de, por lo menos 50 estudiantes, yo digo que sería los de noveno, algunos de octavo, puedan tener licencias para acceder a todos los recursos a los laboratorios de simulación que tiene el Sena, y los docentes también, tenemos licencias para ellos, nos las van a, nos las van a asignar, entonces, todos esos son recursos, que estamos proveyendo recursos, estamos proveyendo recursos, y generando algunos procesos que no son fáciles, generando algunos procesos que no son fáciles, por ejemplo tenemos computadores, los computadores apenas comienzan a utilizarse, hemos tenido tabletas por un poco de años y esas tabletas no se usan, no están integradas realmente a los procesos de formación y no son, y no se usan no porque no haya conectividad, de hecho no hay totalmente, pero las tabletas mismas vienen cargadas con una gran cantidad de recursos que nunca jamás hemos utilizado, nunca, nunca, nunca. Pocos profesores han tomado las tabletas para ver que efectivamente que es lo que allí hay y poderlo usar. Poder decir aquí hay una actividad de matemáticas, de química, de física, que sé yo, español, historia. Ellos pueden manipular a través de la tableta porque el contenido está

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

allí puesto. No necesariamente necesitamos internet y conectividad para usar esos recursos. Nos falta también socializarlos, porque los profesores miren las tabletas y que sepan que hay allí. El Coordinador ha insistido mucho en eso, pero, de hecho, esos recursos siguen allí sin ser utilizados, o sea, también nos toca de alguna manera sensibilizar a los docentes para que esa clase de recursos se utilicen porque están allí disponibles aún sin tener internet. Ya tenemos el internet de Sede 1 que nos da MINTIC ha estado funcionando. Este año viene MINTIC con Sede 2, etc. Pero no todo se reduce la conectividad, hay que también hacer uso de esos recursos. Podemos tener muchos, pero no hacerlos. Necesitamos tener también dentro de nuestras mejoras tecnológicas nuestro laboratorio de ciencias. También hay que trabajarle a eso y ya parece ser que este año vamos a poderlo consolidar. Y tenemos que trabajar también en términos de una biblioteca, una biblioteca digital, que los alumnos aprendan a manejar toda esa información digital que hay allí. La biblioteca debe servir para eso. Entonces, esas son las acciones concretas que hemos venido realizando para que efectivamente haya innovación tecnológica, pero sobre todo apropiación en todos esos recursos que se están generando”

Continuamos con la siguiente pregunta, quizá usted ya mencionó algunos aspectos que eran respuesta a esta pregunta, pero para que quede en evidencia que se hizo la formulación. Dice:

14. ¿Cómo utiliza las NTICS para anticiparse a posibles situaciones, necesidades o problemas y determinar las estrategias para resolverlos?

“Bueno, asignando recursos sin embargo, hay que hacer la aclaración y es que siendo honrados nosotros nunca hemos usado esas nuevas tecnologías para anticipar nada, nosotros siempre hemos usado esas nuevas tecnologías para responder a problemas, nunca para anticiparnos, ese no es el uso que le damos a las nuevas tecnologías, si hubiéramos

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

anticipado la pandemia no nos hubiera cogido de sorpresa, así de simple. Pero como nunca anticipamos, la pandemia nos cogió de sorpresa y terminamos improvisando todo ese desastre de dos años en los que tuvimos sencillamente que conformarnos con cosas puramente coyunturales, si viniera una nueva pandemia ahora sí tuviéramos seguramente mejores opciones porque también institucionalmente nos están dando mayores recursos, las aulas virtuales, ahora el ministerio y la secretaría de educación están diciendo, mire eso es un problema básico no solamente hay que darles salones físicos, sino que hay que crearles aulas virtuales porque nosotros no sabemos en qué momento vamos a tener que suspender clases presenciales yo no sé por qué o bajo qué circunstancias pero ahora si se está pensando esa posibilidad, normalmente nunca pensamos en eso nunca anticipamos, más bien respondimos a necesidades pero no anticipamos no tenemos clara nuestra visión”

Continuamos con la dimensión normativa y nos adentramos al indicador de estilos de liderazgo, la pregunta es la siguiente:

15. ¿En el proceso de toma de decisiones cómo se realizan acuerdos con los docentes para que éstos se sientan incluidos y motivados hacia la implementación de mejores prácticas educativas que permitan alcanzar óptimos resultados de aprendizaje?

“Pues pienso yo que la forma que más hemos trabajado es la de la concertación, las reuniones que hacemos y en esas reuniones concertamos qué vamos a hacer eso resulta ser la forma de trabajo básica, esas concertaciones se han visto también compensadas con la asignación de recursos, insisto, el que pide tiene el que no, nada se le da porque parece ser que uno no puede reconocer la necesidad, si esas necesidades no se manifiestan, es imposible hacerlo así, y también tenemos otras formas de actuar que son muy claras por lo menos yo tengo cuidado de enviar al grupo todas las convocatorias en las que los profesores pueden participar para sus perfiles profesionales, para mejorar sus posibilidades de formación

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

académica, para fortalecer o mejorar sus intereses, todo eso está allí y eso es parte de los procesos de estímulos, nosotros no podemos destinar otro estímulo distinto al que se da, además de decir está bien hecha la cosa. Nosotros no tenemos institucionalmente recursos y tampoco es legal concederlos, entonces manejamos los recursos institucionales y los procesos de reconocimiento internos que requieren las acciones que deben ser reconocidas como meritorias dentro de nuestra institución, no todo es meritorio, pero aquellas que se deben reconocer efectivamente se reconocen. (1:48.52)”

16. ¿De qué forma desde la dirección se lidera y motiva a los docentes, estudiantes, personal administrativo en general para que se involucre en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento?

“Pues nosotros cumplimos con la norma, vincular a todo el mundo por lo menos haciéndole llamado a las reuniones en las que los diferentes estamentos tienen que participar, lo que pasa es que en muchos casos como hemos repetido, es que la participación en muchos estamento es meramente convencional o no es del interés de los estudiantes, estos guardan silencio, los padres son demasiado pragmáticos, utilitaristas y nosotros los profesores tenemos también intereses gremiales, tenemos intereses particulares y tenemos también resistencia a muchas de las cosas que se proponen desde dirección, eso es natural y hay que establecer medios para limar esas asperezas, esas diferencias pero eso es lo que ocurre entonces, uno usa medios convencionales y procura que estos se conviertan en medio reales, la norma dice: usted debe convocar, usted debe hacer pero una cosa es convocar y hacer, y otra cosa es hacer que esas convocatorias se conviertan en acciones reales. Yo estoy muy contento con el consejo directivo que participa, se reúne atiende, el consejo directivo está gobernando la escuela y eso es supremamente importante; el consejo académico hace lo que tiene que hacer, pero podría ser mucho más propositivos y los demás consejos, como el

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

consejo de padres, el consejo estudiantil más o menos son formales, siendo más formal el consejo estudiantil, es decir, más de papel Porque en el consejo estudiantil los niños no participan no hablan”

17. ¿Cómo se lleva a cabo en la institución el proceso de evaluación de desempeño docente?

“El proceso de evaluación está regulado por normas y por directrices que vienen del Ministerio, ustedes la conocen. Primero se hace un equipo de apoyo a la evaluación, luego se concretan las acciones que se van a realizar a lo largo del año, luego se establecen los acuerdos para fijar los aportes que cada uno de nosotros va a hacer en el proceso académico y en las diferentes áreas de gestión que manejamos a lo largo del año y al final del año se hace la valoración, y terminamos haciendo lo que convencionalmente está hecho, seguimos ahí en la formalidad. Yo quería este año cambiar el protocolo de evaluación docente, una cosa que tenemos que cambiar, estoy trabajando en una propuesta y la secretaria me está ayudando con eso. Yo quería cambiar la evaluación y efectivamente hacer que la evaluación fuera más real, pues porque todo el mundo termina evaluándose a su acomodo, pues respetamos la opinión de todo el mundo, donde cada cual se coloca su valoración, eso es lo menos importante, lo importante es que esas ponderaciones fueran realmente significativas de lo que hemos hecho, muchas veces ponderamos acciones, actividades y aportes que no hacemos, que no son fácil de identificar. La Secretaría de Educación con la comisión revisión de evaluaciones docentes Existe en secretaría eso lo mira con mucho juicio, fíjese que en el caso de los rectores antes los evaluaban los jefes de núcleo, eso se acabó, el año pasado estaba evaluando directamente la secretaría de educación, en el equipo que formó excluyó a los jefes de núcleo, porque sabe que somos amigos y eso genera la posibilidad de que no se respeten las decisiones. Se hace todo más o menos de esa forma formal e informal, póngase usted la nota y yo se la respeto, no hay más vueltas y eso lo han

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

modificado, pues ya proceso quedaría en manos directamente del Ministerio y de las secretarías de educación, eso cada vez crece más, ahora si revisan esas evaluaciones, aunque dicen cada quién tiene sus criterios para evaluar pero lo que se pide es que haya correlación entre los protocolos de evaluación y lo que se hace realmente, ¿podemos ponernos a nota que sea? sí, pero que haya correlación con las cosas que realmente hace, eso es lo que tratamos de hacer y ojalá éste año cambiaran las cosas, pero hacemos lo que la norma dice en sentido estricto, así como acabo de describirles”

18. ¿Cómo se evidencia en los directivos de la institución el conocimiento que tienen acerca de las características de los estudiantes, sus familias y el entorno, así como también los aprendizajes y competencias básicas que todos ellos deben desarrollar en cada momento de su proceso educativo?

“Bueno para conocer las características de los estudiantes y sus perfiles demográficos y socioeconómicos se han hecho algunas aproximaciones a través de encuestas la profesora Angélica hizo un estudio donde encuestó a los niños en 2019 y sabemos más o menos las ocupaciones de los padres, con quiénes viven, cuántos hermanos tienen, etcétera, domicilio de los grupos familiares. Nunca hemos hecho un estudio propiamente sobre intereses de los niños, ahí se hizo más bien una especie de valoración de las simpatías que tenían los niños por ciertas áreas del conocimiento, curiosamente descubrimos que no es tanto empatía por las áreas de conocimientos sino empatía con los profesores, Pues ahí hay propiamente esa ambigüedad pues yo me quedé pensando, por ejemplo, que con el profesor Evert es de educación física, los niños se sienten mejor que con la profesora Daibeth, por decir algo, pues Evert es de deportes, de juego y es natural y los matemáticos, los físicos y los químicos están en otra dinámica de trabajo con los niños, entonces el niño puede decir, tengo mayor interés en la formación deportiva y no es tanto que tenga mayor interés en la formación deportiva, es porque en la clase de educación física se divierte más que en las demás clases,

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

más que valoraciones de sus intereses estaban haciendo valoraciones de sus relaciones y eso me pareció interesante pero no era la finalidad de lo que estábamos buscando.

Con respecto a los aprendizajes obtenemos información cuando revisamos los informes del rendimiento escolar por áreas, ¿cómo van los niños en matemáticas?, eso lo hace el coordinador y él nos comunica que es lo que está pasando, donde hay los mayores grados de dificultad, donde hay niños con mayores rendimientos, dónde hay niños por debajo del básico, estos informes de los aprendizajes se hacen por pura aproximación estadística, en algún momento se intentó hacer unas pruebas diagnósticas y se lograron obtener cierta información sobre los aprendizajes de los estudiantes, habría que inventarse otras maneras de obtener esa información, como aplicar otras pruebas diagnósticas, hablar con los niños a ver que tanto han aprendido, etc., pero son actividades que todavía no están organizadas para tener un mejor perfil de todos ellos”

19. Desde la dirección, ¿Cómo se lideran los procesos de autoevaluación institucional, elaboración del plan de mejora y de seguimiento y evaluación de los resultados del plan de mejoramiento de tal forma que se identifican los avances, estancamientos y retrocesos en la ejecución, así como sus causas?

“Sí, para la autoevaluación y la formulación del PMI (Plan de mejoramiento Institucional) hay una guía del ministerio, Entonces la autoevaluación se hace teniendo en cuenta la guía del ministerio anteriormente del 2019 la autoevaluación se hacía en una de las semanas de desarrollo institucional, en la primera quizás o fue la última no recuerdo exactamente, el coordinador planeaba eso, pero a mí me causó mucho malestar siempre esa autoevaluación, porque era una autoevaluación por ejemplo en la que yo no participaba y no participaba el coordinador, y se hacía repartiendo este grupo de profesores trabaja el área de gestión directiva, este otro grupo trabaja la gestión administrativa, y este otro la gestión comunitaria y el otro la gestión académica, que son los cuatro componentes que contiene la

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

guía 34 del Ministerio que es la maneja la autoevaluación. Entonces yo veo que los profesores se reunían y en cuestión de media hora devolvían el formulario lleno, entonces yo me puse a mirar esos formularios, esas autoevaluaciones en primer lugar no son producto de unas discusiones reales, son un procedimiento formal para salir de la actividad de día y pasar a la siguiente actividad, pero no hay formalmente una discusión de las cosas, es una autoevaluación en la que nosotros no participamos, entonces había especie de evaluaciones de procesos que los profesores no conocen, porque ellos evaluaban todos los procesos, así como por decir algo, yo soy muy respetuoso de los procesos académicos y esos básicamente se los dejamos a los profesores, pensaba yo que la gestión directiva, administrativa y financiera debería ser objeto de la dirección y no de los docentes y entre todos podríamos trabajar las gestión comunitaria, alguna vez se hizo de esa forma y los resultados fueron muy distintos.

En el seminario de planeación, hicimos otra autoevaluación, y ahora para comenzar el año hicimos otra autoevaluación, esa la hicimos mirando los resultados de la anterior, mirando las observaciones que nos hizo la secretaría junto con el desarrollo de un requerimiento que nos hizo secretaría sobre qué respuestas le dábamos a las sugerencias que ellos nos había hecho respecto de la autoevaluación del año pasado, pero creo que en eso nos toca fortalecernos un poco, pero insisto que la evaluación directiva, administrativa y financiera la evaluamos nosotros (directivos), claro pueden haber algunos profesores, pero en ese proceso claramente deben participar el coordinador y yo. En la gestión académica le corresponde a los docentes pues ellos están en la capacidad y tienen toda la responsabilidad de evaluarse pero también debemos participar el coordinador y yo. En la gestión comunitaria, tenemos que participar todos y darle a psicorientación de liderar ese proceso y vincular a la comunidad en los procesos de autoevaluación.

Con respecto al plan de mejoramiento existe, es plan realista, pero no se ha

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

socializado con la totalidad de docentes, eso es una tarea que hay que hacer de socializarlo, de presentarlo, ver cómo pueden desarrollarse esas acciones para mejorar ya que nos involucran a todos”

Profesor, usted dijo algo muy importante y es que se requiere la socialización y se requiere que todos los estamentos participen de una manera más comprometida, pero se podría afirmar que en las últimas autoevaluaciones no han participado todos los estamentos institucionales como usted decía, por ejemplo, la parte directiva, no todos los docentes.

“Lo que pasa es que la autoevaluación del 2020 como teníamos las restricciones de la pandemia, se hizo el grupo con la participación del seminario estratégico, eso fue una tarea que hicimos el proceso de autoevaluación y en el 2021 formalmente no se ha hecho un proceso de autoevaluación, sino de verificación de la autoevaluación que se hizo el 2020, para reformular el plan de mejoramiento, tarea que no hemos cumplido, toca reformularlo, es decir, no hacerlo nuevamente sino mirar que se ha hecho y que no se ha hecho y que está por hacerse, para mí es muy grave que en el plan de mejoramiento no se haya incluido acciones o pensado acciones que nos permitan prevenir una posible desescolarización por pandemia, por guerra, por lo que sea, eso no está claro en el plan de mejoramiento, en el plan de mejoramiento decimos mejor internet, etcétera, todo ese montón de cosas, pero no decimos efectivamente, pensando en la eventualidad de una futura desescolarización por la razón que sea, nosotros no sabemos qué hacer, No sabemos cómo manejar una situación como esa, no tenemos un plan de contingencia, entonces esos son carencias del plan de mejoramiento que deben incluirse. Dentro del plan de mejoramiento no hay acciones por ejemplo, para el mejoramiento ambiental, Y nosotros tenemos ese aspecto y misión Nosotros somos una institución que tiene una profunda intención de responsabilizarse por aspectos que tienen que ver con el ambiente, pero eso no está incluido en el plan de mejoramiento, se hace muchas cosas pero no están incluidas dentro del plan de mejoramiento es como si esas cosas no

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

fueran institucionales cuándo son esas cosas las que mejor nos va. Todos esos aspectos deben subirse que son muy importantes para la toma de decisiones a nivel institucional, esas autoevaluaciones están muy limitadas por la guía queda el Ministerio, ya que hay una gran cantidad de aspectos que no se tienen en cuenta por lo que también habría que pensar cómo incluir esas cosas que efectivamente marcan los procesos de mejoramiento Real de la escuela eso es una cuestión pendiente”

20. ¿Cómo se evidencian en la institución las orientaciones que desde el equipo directivo se da a los procesos que desarrolla cada una de las áreas de gestión, permitiendo que se promuevan estrategias de enseñanza aprendizaje y diferentes métodos para su evaluación, las relaciones con el entorno que lleven a establecer alianzas estratégicas, como también la optimización de los recursos?

“Esa es una pregunta que incluye todo lo que hemos dicho, es demasiado general, habría que retomar más o menos todo lo que se ha dicho para responder.

Nosotros tenemos un plan de mejoramiento, ese plan de mejoramiento Es el que está las orientaciones básicas hacia las cuales Dirigir las diferentes acciones de cada una de las áreas de gestión uno de los problemas gravísimos de la escuela y de muchas otras escuelas ,pero en la nuestra es particularmente crítico Es que las áreas de gestión no están bien definida quiero decir que son muy claras las asignaciones académicas dentro de lo común académico que compete a los docentes, Pero por ejemplo, dentro del académico que competen a los directivos no están muy claras, hasta dónde llegan nuestras competencias Eso es un problema que hay que resolver igual en las áreas de dirección y administración y el asunto financiero no están claro hasta qué punto los otros estamentos excepto el consejo directivo tienen capacidad de acción sobre esa gestiones, no se trata de cogobiernos porque la ley no los permite pero si se trata de escucharse, de concertaciones, de cómo van las cosas, en el consejo directivo participa todo el mundo pero se supone que eso debería ser producto de las

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

concertaciones previas, de los profesores que representan a sus compañeros en el consejo, deberían traer previas concertaciones con los docentes, los estudiantes previas concertaciones con los estudiantes, los padres previas concertaciones con los padres, de modo que lo que el consejo directivo decida sea producto de la concertación concreta y de los intereses de todo el mundo, eso no creo que se realice así muy a cabalidad, el consejo determina hay que hacer esto, hay que hacer aquello, hay que gastar en esto y promover lo otro, pero yo no sé efectivamente esas cosas hasta qué punto sean efectivamente producto de la concertación y del acuerdo entre los diferentes estamentos.

La gestión directiva no establece estrategias de enseñanza aprendizaje ni métodos de evaluación, eso lo establecen los profesores, eso es competencias del profesor, lo que podemos hacer es escuchar a los profesores, escuchar las estrategia y considerar si son viables y si las institución las puede asumir o no.

Las relaciones que llevamos con el entorno para establecer alianzas son muy claras Nosotros tenemos alianzas con el SENA, con COLCIENCIAS, Estamos trabajando alianza con ciertos sectores de la industria que poco a poco comienzan a vincularse y apoyarnos, tenemos alianza con alcaldía, con la UMATA, tenemos alianza con la secretaría de educación más o menor formal, hay serie de aliados institucionales que nos han permitido mejorar, y que podríamos atraer a más pero son acciones difíciles, otro aliado es la universidad del Atlántico”.

Transcripción Entrevista: Informante Clave 2

Sus percepciones se describen a continuación:

Profesor, iniciamos en el primer interrogante:

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

1. ¿Cómo cree usted que en la institución se desarrollan procesos de comunicación en los que se da un incremento fluido de información entre los diferentes miembros de la comunidad educativa y en diferentes direcciones?

Este proceso se da a través de una comunicación directa con los miembros de la comunidad educativa, docentes, padres y resto de la misma comunidad en la cual se le aborda de manera personal a cada uno de los miembros y cuando se está el colectivo se genera unas conversaciones armónicas entre cada uno de los miembros, buscando la socialización de los aspectos que haya que socializar con ellos, teniendo presente siempre el escuchar al otro para lógicamente para que esa otra persona esté atento a los planteamientos, a las conversaciones que se generen desde la dirección.

Profesor,

2. ¿Cree usted que esa comunicación se da de manera vertical, o se puede también presentar una comunicación de abajo hacia arriba, desde los docentes y padres de familia hacia los directivos, o se da en ambas direcciones, qué considera usted?

En ambas direcciones, a veces es el padre de familia quien trae la información o la necesidad de la conversación, se le hace el proceso de escucha, dándole prioridad a lo que ellos traen como tal, lo mismo es con el docente, se busca que las inquietudes que lo conceptos que ellos tengan sean escuchados y lógicamente cuando hay procesos de dirección se busca también que esa comunidad atienda lo que está planteando la dirección, entonces la información surge en ambas vías.

Igualmente, profesor:

3. ¿Qué aspectos tiene en cuenta dentro del proceso de comunicación que puedan permitir la comprensión de la información suministrada a los interlocutores?

Bueno, antes de esta situación de pandemia, lógicamente se buscaba que fuera lo más nítido la conversación entre las partes, o sea que quién acudiera a la institución, este

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

caso padre estudiantes, docentes fuera una comunicación clara, abriéndole los espacios para tal, para que ellos pudieran hacer las intervenciones del caso, las necesidades de la conversación de esa información. Ahora lógicamente en medio de esta situación de pandemia que se nos abrió hace dos años, ya hoy existen otros canales que la misma pandemia abrió estos espacios son digitales, entonces se busca que la comunicación se proyectará través de estos canales: Facebook, WhatsApp o los diferentes canales de comunicación preservando el mismo propósito que se tenía en la pregunta anterior del intercambio fluido, de que ellos puedan expresar desde ya desde otro ámbito ahora que no es no es lo presencial porque duramos dos años sin tener esta posibilidad, pero que desde la desde la otra vía como son los dispositivos y todo esto que generó la pandemia existiera el mismo mecanismo que fueran ellos también que se pudieran dirigir y de repente cuando se dieran información de la dirección la misma fue atendida reitero ya ahora desde otros mecanismos de comunicación cómo son los digitales.

Ahora bien

4. ¿Cómo cree que pueden afectar los estados emocionales de los interlocutores en el desarrollo de los procesos comunicativos institucionales?

Indudablemente que afecta, porque en la medida en que no se ha entendido a veces la calamidad o las situaciones de conflicto o las preocupaciones que traen los diferentes entes al no tener la percepción de saber que se trae este se viene con problemas lógicamente tiende a haber una ruptura en la en la comunicación, al no asimilar o al no entender que la otra persona trae una situación adversa o trae una necesidad adversa a lo que en primera instancia requiere la institución como tal. Entonces es importante que antes de ese diálogo se analice la parte emocional de los diferentes interlocutores y lo vemos en los estudiantes lo vemos en los padres de familia y hasta en los mismos docentes, cuando lógicamente no entendemos o no analizamos la calamidad o la necesidad que tiene el

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

docente se pueden generar choque entre la dirección y los diferentes actores de la institución.

5. ¿Qué planes de inclusión que permita acceder a los procesos comunicativos existen en la institución para quienes padecen una dificultad fisiológica?

En este aspecto, realmente la primera instancia es el trabajo con orientación tratando de identificar o visualizar esa esa limitaciones aunque falta la constitución de un plan como tal en primera instancia, ese es un abordaje desde la óptica que tiene la coordinación o la dirección más la orientación, tratar de que se entiendan de esas limitaciones que percibimos en estudiantes y hasta en padres de familia cuando hay algunas limitaciones con los padres de familia llevarlos al plano de entenderla y hacerle entender al resto la limitación.

Entonces, es importante que lógicamente el resto de la comunidad entienda que algunos miembros de nuestra comunidad educativa pueden tener o tienen esas limitaciones y aquí lo que se busca con orientación es básicamente el entendimiento de las partes de toda la comunidad, para que no exista el maltrato emocional ni físico con algunos miembros que padecen limitaciones, birrete eran los estudiantes o padres de familia que pueden tener estas limitaciones y se busca que exista una ruta que se ha tratado de plantear para que en medio de estas limitaciones se entienda que estas personas estudiantes, padres y hasta los mismos docentes que podemos padecer alguna limitaciones producto del mismo trabajo, la pérdida de la audición que lo más común entre nosotros los compañeros, también seamos comprensible si llega a presentarse, se trata de trabajar de la orientación para que en comunidad entendamos que medio de las diferencias y de las limitaciones todo podemos convivir.

Profesor, bueno esas preguntas tienen que ver con la variable de comunicación organizacional dentro de la dimensión comunicacional y se refiere a los tipos de direccionalidad de la comunicación Ahora nos vamos con una dimensión psicológica y

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

vamos a estar en por ejemplo, tocando varias temáticas que van desde las habilidades comunicativas los estilos de comunicación, verdad y las técnicas de comunicación asertiva bueno con relación a esto digamos que al establecer una conversación con otras personas

6. **¿Qué herramientas utiliza para conectarse o mantener la atención de sus interlocutores?**

La primera herramienta es lógicamente el respeto al otro, al iniciar una conversación con una persona o con un grupo de personas, primero es el respeto hacia la forma como hay que dirigirse, utilizando un tono de voz dentro de la conversación que se tiene, que sea

agradable “para las partes”, lógicamente hay que manejar independientemente de la posición que se ocupe, de si estás en la dirección, o si estás como docente o eres simplemente padre de familia o el mismo estudiante, independientemente de esa escala de posición en que esté, debe primar el respeto hacia la forma cómo se dirige, lógicamente utilizando un lenguaje óptimo, de acuerdo al grupo al cual que estés dirigiendo, no es lo mismo una conversación dirigida a un grupo de estudiantes de transición, que a un grupo de undécimo grado, o al grupo de padres de familia, lógicamente debe primar también en la conversación y hasta la modulación de la voz en cuanto al grupo o al grupo que tengas al frente. Reitero, una voz para transición, a veces se busca que sea agradable, que sea llamativa el niño, para despertar en ellos la atención y a los otros grupos, reitero el principio del respeto, como te diriges y los tonos que se utilicen, que estas sean en ambas vías, tanto cuando te escuchan a ti, como cuando tú escuches al otro.

7. **¿Cuáles son los aspectos de participación con los que cuentan los diferentes miembros de la comunidad educativa en los que puedan expresar sus sentimientos, ideas, emociones de manera respetuosa y libre?**

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Primero se trata de dar amplia participación a los diferentes grupos, como lo dije anteriormente, estar atento a escuchar al otro y que no se sienta el temor de llegar a la dirección que ningún miembro se sienta cohibido de entablar o de llegar a la dirección y esa es una política donde se le da esa confianza al otro para qué, y aquí vuelvo y pongo el ejemplo que hasta el niño de transición tenga la confianza de llegar al directivo y pase por todos los estamentos, es decir, no haya una existe una barrera donde la comunicación se corte porque tú eres el directivo y entonces yo me cohíbo porque no puedo expresarme ante el superior, acá se busca es que haya una confianza hacia él y que para que la misma fluya en todas las direcciones, entonces un aspecto importante es ese la participación amplia, una participación llena de confianza hacia todas las partes, hacia los diferentes niveles para que esa confianza sea mutua entre quién atiende y quién es atendido.

8. ¿Cuáles serían esos espacios específicamente que la institución tiene para digamos permitir o evidenciar esa participación de los diferentes miembros de la comunidad?

Esos espacios son abiertos, de pronto haya otra institución que se pueda adoptar la política de restringir horarios para los diferentes grupos, aquí lo que se busca es que sea amplia de acuerdo a la necesidad cualquier miembro pueda llegar y pueda ser atendido o sea no existe esa limitación de que hay unos días y unos tiempos determinados para atención máxime nosotros acá estamos en una comunidad,

Pero si tienen grupos especiales o equipos especiales en dónde se ve esa participación, por ejemplo,

9. ¿Dentro de la organización institucional existe el consejo directivo, el comité del gobierno escolar?

Si el gobierno escolar lógicamente, ya ahí sí hay unos parámetros establecidos

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

cuando se logran dar las conformaciones, se trata, a veces se planea, se trata de que existan periódicamente estos encuentros, con los diferentes entes del gobierno escolar, ya está establecido una vez se conforma el gobierno escolar y ahí lógicamente a veces se montan unas sesiones determinada, a veces no se cumplen, pero ya en esos espacios existen y esos espacios siguen siendo abiertos, amplios, de participación de cada uno de los miembros

10. ¿Con cuáles instancias de estas cuenta la institución?

Lógicamente con el consejo directivo, el consejo académico, el consejo de padres, la asociación de padres desafortunadamente no ha podido tener eco dentro de los padres porque esa es una decisión autónoma, la instancia del consejo estudiantil, son las instancias donde participan cada uno de los miembros.

11. ¿Desde su cargo de qué manera supervisa la toma de decisiones de un miembro de su institución?

Desde el cargo, lógicamente cuando se hace una planeación en pro de actividades de las diferentes actividades, diferentes roles donde está la institución lógicamente se planea y se busca de que cada uno de los miembros cumpla su rol determinado. En esto, toca hacerle seguimiento a lo que se planea, para que esa toma de decisión en los momentos determinados sea asertiva, entonces, en regla de esa toma de decisión, es clave de que se planea, que se hace en la planeación, en el caso del gobierno escolar el proceso se planea para que los actores lógicamente en un momento determinado sean asertivos en los pasos que van a dar y que se le siga haciendo acompañamiento a los diferentes roles de estudiantes, docentes, padres de familia y que al final lógicamente resulte lo mejor para la institución.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Existen diferentes técnicas de comunicación asertiva, como por ejemplo el uso del lenguaje asertivo, la escucha atenta, aplazar conversaciones o respuesta cuando la persona con la que se conversa está enojada

12. ¿Qué técnicas de comunicación emplea en los procesos de intercambio de información que se dan en la institución?

La técnica de comunicación es la escucha atenta de quién viene a acudir a la institución o de cualquier miembro de la comunidad educativa, entonces es una técnica clara, estar atento a ese inicio de conversación con los diferentes actores de la comunidad educativa. Además de esa escucha acertada de pronto cuando se dan momentos un poquito que entran dentro de la discusión y se sube un poquito el tono de voz, en esos momentos

13. ¿De qué manera de pronto la parte directiva afronta esa situación?

Desde el cargo que ostento, trato de mantener la calma, lógicamente siempre tengo una premisa que entre más arriba estás, es cuando más la calma debes conservar.

Entonces, es conservar la calma, escuchar al otro, dejar que afloren las inquietudes y desde el ánimo en que esté, si hay un tono de soberbia, agresividad, de alzar la voz, dejarlo y que en un momento en que las aguas vuelvan a la calma e iniciar desde la parte directiva nuevamente el diálogo y que ese diálogo pueden existir las diferencias que quieran existir, pero que sea armónico, entonces si la otra parte de la genera la discordia o alzamiento de algo y en un momento determinado retomar con la calma del caso.

Bueno en cuanto a lo que es la variable de gestión directiva que se atiende en este trabajo de investigación tenemos unas dimensiones como la administrativa, la tecnológica, verdad nosotros vamos a comenzar a mirar acerca de estas temáticas que tienen que ver con esta variable de gestión directiva teniendo en cuenta el análisis del contexto.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

14. ¿Cuáles son las diferentes estrategias con las que cuenta la institución para lograr que se cumplan los objetivos institucionales?

Al ser una institución nueva, lo primero que planteó fue hacer un estudio del contexto, lógicamente porque veníamos de dos centros educativos pasaron a una institución educativa, dónde uno podía estar contextualizado y el otro no, pero al fusionarse lógicamente nos quedamos con una sola unidad y el primer paso o el primer punto era hacer ese análisis de contexto que nos llevara a esa otra estrategia de hacer un modelo o hacer un direccionamiento concertado entre todas las partes y partiendo del modelo pedagógico se estableció el mismo, de manera concertada con la participación todos los actores de la comunidad educativa, y bueno dentro de eso se siguen planteando el resto de objetivos institucionales que van basados en el marco de la concertación de los acuerdos de la participación activa, para que no sea un solo direccionamiento sino que en ese solo direccionamiento estén involucrado todos los actores.

15. ¿Cómo considera que la misión de la institución educativa es utilizada como marco de referencia para la toma de decisiones estratégicas y acciones de mejora, mientras la visión es utilizada para establecer las metas que deben alcanzar los miembros de la organización educativa de tal modo que inspire a la consecución de los objetivos institucionales?

Partiendo de la premisa de misión-visión lógicamente en la medida en que somos visionarios para llegar al final de esa visión, lógicamente tenemos que hacer las pautas enmarcan en la misión, o sea en lo que nos hemos constituido, lo que somos como tal tienen en claro hacia dónde tenemos que llegar entonces importante que estas dos sean un conjunto en el transcurrir de la institución cuando conectamos la visión en el tiempo lógicamente ese tiempo tiene que tiene que transcurrir de acuerdo a lo que vayamos y se plantee en la visión somos como tal, nunca podemos perder el norte de esa misión porque

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

nunca alcanzaríamos entonces lo propuesto en la visión, entonces ese marco de referencia está enmarcado en conjunto y no debe separarse de ese conjunto, y que la misión sea un constante, debe ceñirse a lo que está enmarcado en la visión que repito es el punto donde se quiere llegar en el tiempo y este marco lógicamente lo tenemos claro cuando definimos unas estrategias como el SENA, que es un fuerte, cuando los planes que hacemos, los diferentes proyectos que lideramos en las estrategias de proyección a la comunidad todo eso que nos lleva a que la visión al final se logre porque son el día a día, hoy tenemos una buena cobertura producto de la buena imagen que transmite la institución, producto de que se está viendo una de dinámica diferente como institución, no sola a la comunidad local sino en la comunidad alrededor del entorno de la escuela que traspasó la zona del corregimiento y está en el casco urbano, entonces ese que está ahí en la de la misión que vamos a ir vamos paso a paso lógicamente está definida en la visión que queremos lograr, entonces Sena, Ecodusiembra, la estrategia de las estudiantes que tenemos de la cabecera municipal y el día a día en cuanto a la organización, a la disciplina que también entran en la estrategia pues las ser una institución en que prevalece el orden y la disciplina que está enmarcado en la misión apunta lógicamente que al final, esa visión se logre construir o sea logre llevar a cabo, producto de estas estrategias o pasos que estamos dando al interior de la institución educativa.

16.¿De qué manera desde la dirección se otorgan recursos pedagógicos y financieros para poner en práctica las estrategias propuestas, de tal manera que se motive el desempeño para el logro de los objetivos fijados?

Indudablemente a pesar de las limitaciones financieras se logran apoyar los proyectos que generan los docentes y que causan impacto al interior y al exterior de la comunidad educativa, nosotros hemos participado en diferentes convocatorias honda y más los recursos honda, más los recursos que la institución aporta, que sirven de impacto

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

cuando logramos la participación de nuestros estudiantes en los eventos diferentes eventos que se establecen producto de lo que organizan las áreas, lógicamente eso es un factor motivante de nuestros estudiantes que lo proyectan al exterior, entonces es importante que a nivel de estos recursos se proyecten las actividades pedagógicas de cada una de las áreas y e incluso los mismos recursos también son emitidos a través de ir más allá de proyectarnos a la comunidad, entonces nos proyectamos a la comunidad cuando hacemos extensión de programa, que no son propios de la institución como los SAT, que no nos representan aumento de cobertura pero que transmite que nosotros como es el caso de los adultos, le estamos dando la oportunidad a esa población, a esa comunidad nuestra a que logre finalizar sus estudios superiores con los recursos, porque se adopta como un proyecto de la institución así los estudiantes no cuenten para la cobertura pero si es un impacto que nosotros a la par de graduar a nuestros estudiantes tenemos graduando a miembros de la comunidad

Se puede decir

17.¿Qué el colegio tiene dentro su aspecto financiero, recursos destinados a esos proyectos específicamente?

Esa parte lógicamente, toca mejorarla porque a veces se hacen proyectos en conjunto de forma global, no hay un proyecto o una actividad específica sino que se encierran entre un marco de proyectos y ahí caben todos pero la idea que cada uno de estas iniciativas que se vayan dando tengan ya por sí mismo una financiación específica que le garantice la continuidad porque hoy estamos mañana no podemos estar, la idea que sea esta asignación de recursos sean institucional.

18.¿Cuáles son los espacios institucionales con los que cuenta para analizar los procesos de gestión directiva de modo que se puedan coordinar los cambios necesarios y estar en ciclo de mejora continua?

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

En el mismo marco de la ley hay establecida una semana, que se denomina semana de desarrollo institucional, en la misma semana de desarrollo institucional debe fijarse lógicamente la convocatoria o diseñar las actividades de evaluación y lógicamente una de ellas es la evaluación institucional donde se recogen cada una de las diferentes gestiones, entonces estos son los espacios institucionales que se tienen, más espacios eventuales que se originan producto de alguna dinámica que haya que evaluar y no esté contemplado en el desarrollo o en la semana de desarrollo institucional, entonces siempre se abren espacios de acuerdo a una evaluación extemporánea o extra que surja, pero la base está en el desarrollo de esta semana de desarrollo institucional.

19.Desde la gestión directiva cómo promueve los procesos de innovación y apropiación de las NTICS?

Antes de la pandemia ya se estaban haciendo procesos para entrar en el mundo de las TICS, en sentido de aprovecharlas para la gestión bajo el fusionamiento de la institución entonces con el COVID, lo que hizo fue adelantar lo que ya veníamos perfilando para implementarlo, entonces ya el COVID generó la necesidad aún más primordial de estar en estos procesos, entonces legalmente se adaptaron las páginas institucionales, la de Facebook, unos canales y la página Web que está en proceso de construcción, pero que ya tuvo sus primeras apropiaciones y por ende el cuerpo docente y hasta toda la comunidad entró en este mundo, se les mandaba el mensaje de involucrarnos en esto porque siempre fuimos reiterativos de que llegaron para quedarse entonces, antes a este proceso de COVID, ya se tenía claro que se tenía que trabajar sobre este tema y ahora con el COVID lo que ha hecho es adelantar los procesos y el fortalecimiento de las mismas.

20.¿Cómo utilizar la NTICS para anticiparse a posibles situaciones necesidades o problemas y determinar las estrategias para resolverlos?

Ya lo estamos implementando, lógicamente los procesos de autoevaluación al finalizar las

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

mismas aprovechando los recursos tecnológicos a través de las evaluaciones, de la plataforma, de páginas webs, que eso incide en que la evaluación sea más dinámica, se ahorren procesos de arte, de impresión, de copiado y que la información sea inmediata en cuanto a los resultados de evaluación y lógicamente ahora con una nueva dotación de herramientas tecnológicas nos queremos adelantar, en el sentido de que en las clases, en la presencialidad sean dinámicas a través de la utilización de los mismos y que estos equipos que se aportaron con la construcción de las diferentes páginas sean utilizados en el desarrollo de las actividades académicas y de la proyección a la comunidad que tenemos todavía en mente en la institución.

21. Bueno, ¿en el proceso de toma de decisiones cómo se realizan acuerdos con los docentes para que estos se sientan incluidos y motivados hacia la implementación de mejores prácticas educativas que permitan alcanzar óptimos resultados de aprendizaje?

En los órganos que constituyen el gobierno escolar y están inmenso los docentes, llámense consejo directivo, consejo académico, tratamos que los procesos sean concertados, que haya una participación de los docentes, de construir la ruta en algunos casos o construir los acuerdos que a tengamos que llegar como institución entonces para lógicamente tomar decisiones más asertivas y que ellos se sientan representados porque la iniciativa fue producto de un trabajo de consenso, un trabajo en equipo donde todos participamos, donde la dirección es uno más del equipo no el todos, sino uno nomás y que es uno llamado dirección entre a engranar al equipo donde están los docentes entre ellos ahí se sienten que hay motivación porque sus aportes, sus sugerencias, lo que ellos traen como de iniciativas sean escuchadas y sean puestas en práctica

Esta participación que usted acaba de decir, y esa expresión de ideas ¿se hace a través de ciertos espacios reuniones o quizás alguna forma de escoger digamos las propuestas hechas?

Por lo general son a través de reuniones de consejo académico y lo hacemos ampliado para

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

que no solamente exista la participación del docente de área, sino de todos o reuniones derivadas de algunas situaciones que se dan y que en esas reuniones al máximo tratamos de que lo ha concertado lo acordado lógicamente sean producto de una unificación de criterios o un acuerdo entre las partes.

23. ¿De qué forma desde la dirección se libera y motiva a los docentes, estudiantes, personal administrativo en general para que se involucren en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento?

Este es un punto que está construcción, que quedamos el producto del tema del COVID, bueno es lo mismo el tema de la presencialidad todo este tema en que nos hemos visto muy inmersos, veníamos construyendo una ruta con el aporte de todos y bueno que el COVID nos frenó un poco la dinámica, que una vez superemos esta situación retomaremos para que a través de un liderazgo, lógicamente todos estos actores de la comunidad sigan construyendo, porque reitero, esta es una institución nueva que tiene 4 años de vida como tal, como institución y está en proceso de construcción de su identidad y con buena resultados que se ha venido construyendo con participación de todos, va a seguir siendo fundamental esta participación para que ese mismo PEI, ya en el documento final tenga lógicamente la apropiación de cada una de las diferentes instancias y quede inmerso en ese PEI los planes de estudio sean coherentes de acuerdo algo que hablamos anteriormente que tiene que ver con el contexto, entonces como ya definimos modelo concertadamente , ahora el paso es que estos planes estén coherentes con ese modelo que no se decidió de la dirección sino que se decidió desde un consenso.

24. ¿Cómo se lleva a cabo en la institución el proceso de evaluación de desempeño docente?

Bueno este proceso tiene un marco legal que está en las diferentes orientaciones que

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

se dan desde del Ministerio, desde la Secretaría, hay unos documentos que invitan a seguir ese proceso donde hay una participación y tiene que haber una participación de diferentes actores, la dirección hace socialización desde ese cronograma, la dirección hace acuerdos con los docentes concertadamente, la dirección desde las fechas que tiene establecido el Ministerio y la Secretaría va haciéndole seguimiento al resultado de esas convocatorias o de esos procesos y al final utilizando más una premisa de autoevaluación de acuerdo al resultado del año académico, desde la dirección se concerta al final también escucha o se atiende lo que el docente desarrolló durante todo el año, entonces siempre se está en función de cumplir el marco jurídico o el entrenamiento que viene desde mismo Ministerio con las actividades que desarrolla el docente al interior de la institución

25.¿Cómo se evidencia en los directivos de la institución el conocimiento que tiene acerca de las características de los estudiantes, sus familias y el entorno así como también los aprendizajes y competencias básicas que todos ellos deben desarrollar en cada momento en su proceso educativo?

Aquí esto es un proceso de mejoramiento que se está estableciendo, partiendo del conocimiento del mismo, y una de ellas es las diferentes fichas de matrícula que se tiene que establecer, acá se busca este mejoramiento o se está en busca de él, para que esa información sea entregada al docente y ya pasé de dirección al docente pero una información confiable y estamos en un mejoramiento de conocer ciertas situaciones que conllevan de pronto a unos bajos niveles académicos, en algunos estudiantes producto de algunas situaciones de salud o de situaciones adversas que tiene la comunidad. Entonces se está trabajando en hacer esa caracterización para saber de acuerdo a ese contexto cómo mejorar los desempeños de los mismos estudiantes que lógicamente en un contexto difícil para los niños y el desconocimiento del mismo pueda conllevar a que estemos enfocados en una evaluación incoherente y la idea es buscar una coherencia entre ese contexto que

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

tenemos de los estudiantes con lo que le vamos a transmitir o con lo que le vamos a dinamizar en los diferentes procesos de aquí ese proceso de aprendizaje es fundamental lo que ya iniciamos como es, conocer a fondo la situación del estudiantado .

26. ¿El colegio maneja adecuaciones curriculares para estos estudiantes que presentan alguna dificultad académica por diferentes motivos?

Estamos en proceso de construcción de esas adecuaciones, porque en nuestra comunidad la limitante es la negación de la familia cuando evidenciamos algunos casos de dificultades en los procesos de aprendizaje, a veces hay negación de la familia, hay falta de apoyo en continuar con la ruta, entonces al no tener marcado, en este momento SIMAT tenemos marcados 2 estudiantes con capacidad física y hay 2 que tienen, pero que todavía no hemos construido unas adecuaciones curriculares para él y sabemos que existen más estudiantes con estas limitaciones, pero que no saber la parte clínica no podemos hacer esa caracterización y aquí estamos trabajando para que en conjunto con las entidades de salud y en el apoderamiento o en la concientización del padre familia llevar a que estos niños sean valorados, sean marcados y que a partir de ese momento el docente que le corresponda, tiene que hacer las adecuaciones para que ese niño siga su proceso en medio de una diferenciación que es una condición especial que tiene, pero que no lo aisle del sistema educativo sino que, en medio de esa dificultad que tiene el niño, ya identificado, ya caracterizado vendrían las adecuaciones para que repito, ese niño no continúe en el sistema aún teniendo las limitaciones porque si no estaríamos sancionándole ese derecho a que él tiene en medio de su limitación.

27. ¿Se dan en la institución estos espacios destinados a la autoevaluación institucional, a la construcción del plan de mejoramiento institucional y la evaluación y seguimiento de ese plan de mejoramiento institucional?

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Etapa que falta trabajarle, en cuanto a veces arrancamos la parte operativa del día a día, y toca trabajar en el tema de hacer los pares respectivos para hacer los procesos de evaluarnos y lógicamente el cumplimiento de las metas establecidas en los PMI, y que a donde iniciamos y donde promediamos a mitad de año y donde al finalizamos, entonces esta es una tarea pendiente, en cuanto hacer los seguimientos a los PMI y que redundaría lógicamente el mejoramiento de la institución cada vez que miramos las metas que cumplimos, sabemos que cumplimos metas pero, muchas veces sin porcentaje de cumplimiento o algunas metas no se cumplen porque no hay la evaluación en los momentos determinados.

28.¿Cómo se evidencia en la institución las orientaciones que desde el equipo directivo se dan los procesos que desarrolla cada una de las áreas de gestión permitiendo que se promuevan estrategias de enseñanza-aprendizaje y diferentes métodos para su evaluación las relaciones con el entorno que lleven a establecer alianzas estratégicas como también la optimización de los recursos?

Bueno, esta parte la podemos evidenciar cuando ponemos en funcionamiento los órganos del gobierno escolar, eso al funcionar el gobierno escolar falta mejorar pero la verdad es que el gobierno escolar funcione, podemos mirar que desde la directiva es importante todo lo que tiene que consejo directivo que ahí tienen participación todos los actores, ahí están involucrados los administrativos y desde el funcionamiento del consejo académico se le hace, se está pendiente de la parte académica de la misma de los procesos académicos nos falta lógicamente seguir trabajando en la que tiene que ver con la anterior cuando hacemos el pare para mirar las metas establecidas pero generalmente se evidencia eso con el funcionamiento de gobierno escolar, cuando nos reunimos para hacer los diferentes cronogramas de las actividades y que cada uno de los docentes se ve involucrado en cada una de las áreas de gestión y que después con la conformación del gobierno

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

escolar, involucramos a padres, a los estudiantes, al sector productivo a todas las el resto de la comunidad educativa en cada una de estas áreas de gestión.

Resultados, análisis e inferencias argumentativas del encuentro dialógico de los Informantes Clave 1 y 2

En cuanto a la interrogante, referida a cómo se desarrollan los procesos comunicacionales en la institución, los directivos expresaron que, en la institución, la comunicación fluye en diversas direcciones, lo que permite un intercambio de información entre los miembros de la organización. Manifiestan, además, que, en ocasiones, la comunicación se obstaculiza por la existencia de barreras de comunicación, como, por ejemplo, diferentes intereses, desacuerdos, falta de empatía, resentimientos, entre otros estados emocionales que entorpecen la transmisión y recepción de los mensajes, afectando los procesos comunicativos institucionales, el clima organizacional y el buen desempeño de las actividades para el logro de objetivos.

De acuerdo con Chiavenato (2011), las barreras que intervienen en el proceso de comunicación y la afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado. Entonces, éstas interrumpen la claridad, en el significado y el entendimiento del mensaje, afectando el clima de las organizaciones.

Al abordar los aspectos que se toman en cuenta dentro del proceso de comunicación, que pueda permitir la comprensión de la información suministrada a los interlocutores, los directivos coinciden que lo más importante es la palabra, el contacto cara a cara, quienes consideran, tienen un gran impacto en el receptor, permitiendo mayores posibilidades comunicativas. Es por ello, que siempre se procura que el encuentro con los docentes, sea en reuniones realizadas en la sala de informática, la cual se consideran el lugar donde se dan las

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

mejores condiciones para tratar los asuntos que se tengan que tratar. Según lo establece la guía núm. 34, del Ministerio de Educación Nacional, el directivo escolar debe establecer canales de comunicación apropiados que permiten informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar.

En relación a la pregunta referida a cómo puede afectar los estados emocionales de los interlocutores, el desarrollo de los procesos comunicativos, los directivos opinan que, en ocasiones, afloran estados de enojo y rabia en algunos miembros de la comunidad, que afectan la comunicación, dificultando los acuerdos. Recalcan que con las reuniones se ha logrado minimizar las confrontaciones y mejorar los niveles de empatía, pero aún se siguen presentando esas situaciones que se tratan de canalizar.

En lo que respecta a los planes de inclusión, que permiten acceder a los procesos comunicativos que existen en la institución para las personas que padecen una dificultad fisiológica, los directivos coinciden en que en la institución, aunque falta la constitución de un plan definido al respecto, se orienta a la comunidad educativa para que entienda que algunos miembros de la institución, tienen o pueden tener esas limitaciones fisiológicas, insistiendo en el respeto que se le debe tener a los miembros que padecen algún tipo de limitación, y que sea comprensible que a pesar de las diferencias se puede convivir.

De acuerdo con lo establecido en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, uno de los elementos que caracterizan la cotidianidad en las instituciones educativas es la inclusión, por lo cual se requiere del diseño de políticas y planes que promuevan la participación y la integración de las personas con capacidades disímiles

En lo referido a las herramientas que se utilizan para conectarse y mantener la comunicación con los interlocutores, los directivos indicaron que la principal herramienta es la convocatoria para tratar temas de interés para todos. En este sentido, se enfocan solo a tratar asuntos no solo académicos, sino también administrativos, financieros, proyecciones a

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

la comunidad, realización de informes, realización de metas y cumplimiento, es decir, temas que generen interés y expectativa para captar la atención de los interlocutores.

Otras de las herramientas que los directivos aplican para captar la atención de los interlocutores, es el respeto hacia el otro, la capacidad de persuadir con la palabra, lo cual consideran esencial para tratar asuntos de una manera directa, abierta y por medio del consenso. Mencionan que, con esas herramientas, generalmente se logra captar la atención de los interlocutores en ciertos asuntos, pero cuando se trata de abordar temas relacionados con el mejoramiento institucional, se observa poco interés y apatía por parte de los miembros de la comunidad educativa, los cuales no se comprometen con los cambios que permitan el mejoramiento institucional. Una situación bastante limitante, porque no se logra la integración de los miembros de la comunidad educativa al proyecto institucional del centro escolar.

Con respecto a lo anterior, García y Ruiz, (2011), expresa que es de suma importancia que quienes lleven la dirección de una organización utilicen herramientas y prácticas adecuadas de comunicación, que permitan una efectiva difusión de la información, logrando así la integración de los colaboradores, con el fin de propiciar un contexto laboral que genere sinergia y motivación para el logro de las metas y el mejoramiento de la institución educativa.

Con relación a los espacios con los que cuentan los miembros de la comunidad educativa para expresarse, los directivos coinciden en que son las reuniones, redes sociales y la apertura general que hay para que cualquier miembro de la comunidad educativa que quiera dirigirse a la dirección a plantear una inquietud, queja o cualquier situación de interés, pueda hacerlo. Además, existen grupos como el gobierno escolar, el consejo directivo, el consejo académico, el consejo de padres, el consejo estudiantil, que representan instancias donde participan cada uno de los miembros.

En la posición de López. (2009), el gerente educativo está llamado a promover

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

espacios en los cuales los miembros de la comunidad, puedan expresar ideas, opiniones y el sentir. Esos espacios son los que efectivamente constituyen la base de las comunicaciones en la organización educativa para transformar su centro en una institución que promueva el desarrollo continuo en forma compartida de todos los que participan en el proceso educativo.

En cuanto a la manera cómo se supervisa la toma de decisiones de un miembro de la institución en el centro educativo, se verifica que los docentes cumplan los horarios académicos y se hacen reportes en los casos de incumplimiento de la jornada académica. Se menciona que hay otras comprobaciones que son más complejas, por ejemplo, la realización de los planes de área, los cuales deben entregados actualizados y en el formato que se ha institucionalizado para ello, y con esto se comprueba que el plan está conforme a la estructura de la propuesta.

En lo que respecta a la parte administrativa, logística y operativa también se hacen verificaciones que resultan sencillas. En cuanto a los estudiantes, se aplican pruebas externas están basadas en estándares que indican si los procesos se están cumpliendo o no internamente.

De acuerdo a lo establecido en la guía núm. 34, del Ministerio de Educación Nacional, le corresponde al directivo escolar evaluar periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal administrativo, y les da retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar sus dificultades.

En lo que concierne a las técnicas de comunicación asertiva que se emplean en los procesos de intercambio de información en la institución, los directivos coinciden en que siempre existe el respeto por el otro, la escucha atenta, el lenguaje asertivo, el reconocimiento del otro, la intencionalidad de la verdad, claridad en la información, los compromisos y aplazar las reuniones cuando se requiera, lo que contribuye a que afloren las inquietudes y fluya el dialogo.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Como lo manifiesta Fernández (2013), la asertividad es una habilidad para expresar los pensamientos, sentimientos, percepciones, y elegir cómo reaccionar y sostener los propios derechos cuando es apropiado. En el caso de actores como el docente, Leal y Do Nascimento (2019), asocian el desarrollo del pensamiento con los procesos cognitivos. Por su parte ser asertivo significa ser capaz de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores, lo que supone autoconocimiento, autocontrol y requiere saber escuchar y responder a las necesidades de los otros sin descuidar los propios

En relación a las estrategias con las que cuenta la institución para lograr que se cumplan los objetivos institucionales, los directivos manifiestan que se parte del análisis del contexto, se identifican las necesidades, se priorizan las necesidades, se identifican los recursos disponibles, se definen responsabilidades, se establecen los canales de ejecución, formas de verificación, controles, entre otros.

Según los entrevistados, ese proceso permite en la institución un direccionamiento concertado entre todos los miembros de la comunidad educativa, para el cumplimiento de objetivos institucionales

Con respecto a lo anterior, Castro (2010), refiere que el direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines; esto implica que, si el fin u objetivo central de una organización es orientarse al crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que contemple estrategias definidas que le permita alcanzar esta meta.

Al abordar la concepción de la misión y la visión institucional, los directivos coinciden en que la misión es lo que la institución es y ha construido y la visión deja claro hacia dónde hay que llegar, por lo que la misión, por lo que son consideradas como marco de

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

referencia para el desarrollo de estrategias que conduzcan al logro de los objetivos institucionales.

En correspondencia con lo anterior, D'alessio, (2013), señala que en el direccionamiento estratégico se debe tomar en cuenta la misión de la organización que describe la actividad de dicha identidad, el motivo por el cual existe, de que le sirve a la sociedad y las actividades que desarrolla y la visión, referida a la imagen que una organización tiene de sí misma en el futuro, lo que constituye su razón de ser. Representa como el escenario futuro que se toma como punto de referencia para orientar las acciones de la organización hacia el logro de los objetivos fijados. La misión es clave en para el logro de su visión

En lo referido a los recursos pedagógicos y financieros que desde la dirección se otorgan para poner en práctica las estrategias propuestas, los directivos reconocen que a pesar de las limitaciones financieras, se ha conseguido apoyar los proyectos que generan los docentes y que causan impacto al interior y al exterior de la comunidad educativa. Se ha logrado participar en diferentes convocatorias, más los recursos honda, más los recursos que la institución aporta, sirven de impacto cuando se logra la participación de los estudiantes en diferentes eventos que se establecen, producto de lo que organizan las áreas, siendo ello, un factor motivante en los estudiantes que lo proyectan al exterior.

A nivel de estos recursos, se ha logrado proyectar las actividades pedagógicas de cada área y son emitidos también para proyectarse a la comunidad, cuando se hace extensión de programa, que, aunque no son propios de la institución como los SAT, transmite la oportunidad a esa comunidad de que logre finalizar sus estudios superiores con los recursos, porque se adopta como un proyecto de la institución.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Consideran los directivos, que el aspecto financiero destinados a los proyectos, hay que mejorarlo con iniciativas que se vayan dando en la institución, para que tenga por sí mismo una financiación específica le garantice la continuidad de los mismos

De acuerdo con lo establecido en la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, los recursos pedagógicos y financieros dan soporte al trabajo institucional para apoyar los procesos la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero que la institución necesita para su funcionamiento.

En lo que respecta a espacios institucionales con los que se cuenta para analizar los procesos de gestión directiva, de modo que se puedan coordinar los cambios necesarios y estar en el ciclo de mejora continua, los directivos consideran que son los consejos directivos, consejos académicos y las auditorías que se realizan, los espacios institucionales en los cuales se hace la evaluación de la gestión directiva para la medición y de ajustes de metas institucionales.

Indican, además, que, para analizar los procesos de gestión directiva, se cuenta con una semana, que se denomina semana de desarrollo institucional, en la cual debe fijarse la convocatoria o diseñar las actividades de evaluación, siendo una de ellas es la evaluación institucional, donde se recogen cada una de las diferentes gestiones. También se tienen más espacios eventuales que se originan producto de alguna dinámica que haya que evaluar y no esté contemplado en el desarrollo o en la semana de desarrollo institucional, entonces siempre se abren espacios de acuerdo a una evaluación extemporánea o extra que surja, pero la base está en el desarrollo de esta semana de desarrollo institucional.

En la posición de Guevara, (2009), la gestión directiva es relevante para quienes la ejercen, en la medida en que contribuye en mantener la mirada puesta en los horizontes institucionales, supervisar las acciones que se ejecutan, permite redireccionar las estrategias y

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

hace necesario estar atento a las diferentes áreas comprometidas en cada uno de los procesos, interpretando y profundizando los contextos para direccionar la administración de la organización y proponer estrategias de mejoramiento para el alcance de las metas en concordancia con la misión, visión y horizonte institucional.

Con relación a los procesos de innovación y apropiación de las NTICS, aunque no existe una política definida con respecto al uso de la tecnología, se cuentan con ciertos recursos. Según lo informan los directivos, en la institución hay dos salas de informática, ciento cuarenta computadores, casi 200 tabletas que han venido llegando porque se han venido presentando convocatorias en la que se han asignado esos recursos. Se adaptaron las páginas institucionales, la de Facebook, unos canales y la página Web que está en proceso de construcción, pero que ya tuvo sus primeras apropiaciones y por ende el cuerpo docente y hasta toda la comunidad está manejando estos recursos con los que se requiere trabajar para responder a las nuevas exigencias.

Además, se tiene el acceso a los laboratorios de simulación del SENA, se cuenta con una licencias para tener acceso, no solamente los aprendices del Sena, sino acceso a los laboratorios de simulación que resultan muy interesantes, por ejemplo, en física se tiene una gran cantidad de actividades, eso se socializó apenas la semana pasada; llegaron las licencias ayer, anteayer, y corresponde repartirlas para que efectivamente un grupo de, por lo menos 50 estudiantes, los de noveno, algunos de octavo, puedan tener licencias para acceder a todos los recursos a los laboratorios de simulación que tiene el Sena, y los docentes también, cuentan con licencias para ellos.

En la opinión de Buxarrais (2011), el uso adecuado, oportuno, pertinente y eficiente de la tecnología en la institución educativa impacta de manera positiva porque aporta alternativas para el desarrollo de los procesos educativos y un desempeño institucional.

Al abordar cómo se utilizan en la institución, la tecnologías de información y

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

comunicación para anticiparse a posibles situaciones, necesidades, o problemas y determinar la estrategia para resolverlos, se precisó que actualmente en la institución se están aprovechando los recursos tecnológicos en los procesos de autoevaluación a través de las evaluaciones, de la plataforma, de páginas webs, que eso incide en que la evaluación sea más dinámica, se ahorren procesos de arte, de impresión, de copiado y que la información sea inmediata en cuanto a los resultados de evaluación.

Comentan los directivos que con una nueva dotación de herramientas tecnológicas se quiere que las clases, en la presencialidad sean dinámicas, a través de la utilización de los mismos y que estos equipos que se aportaron con la construcción de las diferentes páginas sean utilizados en el desarrollo de las actividades académicas y de la proyección a la comunidad que es lo que se espera.

Así mismo, se espera que los docentes en la presencialidad, utilicen tabletas con las que cuenta la institución desde hace años y que vienen cargadas con una gran cantidad de recursos, pero nunca se usan, no están integradas realmente a los procesos de formación, por lo que esos recursos que requieren ser socializados. También se insiste en la necesidad de sensibilizar a los docentes para que utilicen esa clase de recursos para la enseñanza de los estudiantes.

Recalcan también la necesidad de tener dentro de la institución mejoras tecnológicas en el laboratorio de ciencias y trabajar en términos de una biblioteca, para que los alumnos aprendan a manejar toda esa información y eso contribuya con su aprendizaje.

Con relación a lo anterior, Buxarraís (2011), sustenta que las nuevas tecnologías de información y comunicación apoyan una gestión educativa eficaz, Estas constituyen para el logro de objetivos educativos. Su inclusión y su enorme potencial, puede tener repercusiones en el mundo escolar que podrían suponer un salto cualitativo en la formación de ciudadanos, con una reforma integral y necesaria que integre, con efectividad y eficiencia, el sistema.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

En cuanto a la pregunta referida a cómo se realizan los acuerdos con los docentes para que estos se sientan incluidos y motivados hacia la implementación de mejores prácticas educativas, se precisó que se realizan reuniones para hacer concertaciones que se han visto compensadas con la asignación de recursos. También se envían convocatorias en las cuales los docentes pueden participar para mejorar sus posibilidades de formación académica, donde se toman en cuenta sus necesidades e intereses de mejoramiento profesional. De este modo el directivo escolar brinda apoyo a los docentes para que desarrollen mejores prácticas educativas, tal y como se establece en la guía núm. 34, del Ministerio de Educación Nacional,

Al abordar como la dirección lidera y motiva a los miembros de la comunidad educativa a participar en el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento, se precisó que los directivos hacen llamado a reuniones, en los diferentes miembros de la comunidad educativa, sin embargo, no se proyecta interés esperado en docentes, estudiantes, padres y en general, de los miembros de la comunidad, por participar en asuntos relacionados con el proyecto institucional de la institución. De acuerdo a la guía 34, el directivo escolar debe promueve la participación de los miembros de la comunidad educativa en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento.

En cuanto a la pregunta referida a la evaluación del desempeño de los docentes, se precisó que el proceso está regulado por normas y directrices que vienen del Ministerio de Educación Nacional. Primero hacen un grupo de apoyo a la evaluación, luego concretan las acciones que se realizarán a lo largo del año, y después se establecen los acuerdos para fijar los aportes que se van a hacer en el proceso académico y en las diferentes áreas de gestión y al final del año se hace la valoración.

En correspondencia con la guía 34, del Ministerio de Educación Nacional, el rector o director le corresponde verificar el cumplimiento de las funciones y tareas de las personas que tiene a su cargo y estimular y reconocer y reconocer el buen desempeño de los mismos.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

En cuanto a la pregunta referida a como evidencian los directivos de la institución el conocimiento que tienen de las características de los estudiantes, sus familias y el entorno, así como los aprendizajes y competencias básicas que se debe desarrollar en el proceso educativo, se precisó que para conocer las características de los estudiantes, se han hecho algunas aproximaciones a través de encuestas que arrojan información en relación a las ocupaciones de los padres, con quienes viven, cuántos hermanos tienen entre otros. No se han realizado estudios en relación a los intereses de los estudiantes, pero sí una valoración de las simpatías que tenían los niños por ciertas áreas de conocimiento y donde hay niños por debajo del básico, esos informes se hacen por aproximación estadísticas.

Con respecto al aprendizaje, cuando se revisan los informes de rendimiento escolar por áreas, se identifican dónde hay mayores grados de dificultad, donde hay mayores rendimientos y los estudiantes que no han alcanzado el nivel básico. Según lo expuesto en la guía núm. 34, del Ministerio de Educación Nacional, un directivo escolar conoce las características de los estudiantes, sus familias y el entorno de la institución educativa, así como su evolución en el tiempo.

Al abordar cómo se lideran en la institución, los procesos de autoevaluación institucional, elaboración del plan de mejora y de seguimiento y la evaluación de los resultados del plan de mejora, se precisó que, para la autoevaluación y la formulación del plan de mejoramiento, se utiliza la guía 34, del Ministerio de Educación Nacional. Sin embargo, aunque se trabaja en la parte operativa para cumplir metas, no se hacen los seguimientos requeridos para evaluar los resultados, lo que constituye una limitación para el mejoramiento institucional.

Aunado a lo anterior, los planes de mejoramiento no son de dominio de la comunidad educativa, porque los miembros no quieren compartirlos, es decir, cuando se trata sobre el plan de mejoramiento, no muestran interés por el tema y siempre se llega al punto de

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

posponer. Apenas algunos docentes y los directivos, son los que participan en el seminario de planeación estratégica, pudiendo revisar ese plan de mejoramiento, y ver cómo reestructurarlo y reformularlo. Siendo así, aun el plan de mejoramiento no se socializa.

Según lo establece la guía núm. 34, del Ministerio de Educación, con la autoevaluación se busca promover la participación activa de la comunidad educativa en el conocimiento del estado de desarrollo institucional, sugiriendo ambientes favorables a la contribución significativa y propositiva en la autoevaluación y a la presentación de sus resultados a la comunidad en general.

De acuerdo con Guevara (2009), los equipos directivos cumplen un papel fundamental en estos procesos, dado que son ellos los llamados a proponer estrategias de mejoramiento para el alcance de las metas en concordancia con la misión, visión y horizonte institucional, a través de la apropiación de los objetivos corporativos y el diseño y ejecución de las acciones pertinentes, tales como la proyección anual, la evaluación de procesos, la planeación de acciones para el mejoramiento, el diseño de planes para el aprovechamiento de los recursos institucionales y el fortalecimiento de los valores que promueve el colegio como parte fundamental para la consolidación de su cultura institucional.

En lo que respecta a las orientaciones del equipo directivo para cada área de gestión se evidencian cuando se pone en funcionamiento los órganos del gobierno escolar. Es importante la participación de todos los actores, donde están involucrados los administrativos y el consejo académico. Estas orientaciones se hacen evidentes cuando se realizan reuniones para establecer los diferentes cronogramas de actividades, donde los docentes se ven involucrado en cada una de las áreas de gestión y cuando se involucran a padres, a los estudiantes, al sector productivo a todas las el resto de la comunidad educativa en cada una de estas áreas.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Desde la posición de Torres (2015) la gestión educativa implica grupos de actos compuestos de conocimientos organizativos para lograr un fin en determinado tiempo, donde la labor trascendental es la dirección y la organización de los ideales específicos que se intenten adquirir. La responsabilidad está en todo el conjunto de sujetos envueltos en la atmósfera educativa, bajo la orientación del líder académico, que con la sapiencia coordinará acciones para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tomando en cuenta los datos cualitativos analizados de la entrevista realizada al personal directivo de la institución educativa Leña, se puede interpretar que desde la gerencia estratégica, se requieren fortalecer la gestión de la comunicación para que el trabajo en el centro educativo se realice con mayor eficiencia, tener un ambiente laboral armonioso, lograr un mejor desempeño de las actividades, y por ende, contribuir con el logro de los objetivos institucionales y con los planes de mejoramiento.

Desarrollo General de las Matrices de Contenidos

A continuación, se puede apreciar la matriz de análisis de contenidos del Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Tabla 6

Matriz de Análisis de Contenido del Proyecto Educativo (PEI)

Unidades de análisis						Año	Alcance
Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Institución Educativa de Leña						2021	Local
No	Variable	Dimensión	Indicadores	Criterios	Hallazgos	Contrastación desde el referente teórico	Inferencia argumentativa del equipo investigador

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

1	Comunicación organizacional	Comunicación organizacional	<p>1.1 Clases de direccionalidad de la comunicación</p> <p>1.2 Tipos de barreras de la comunicación.</p>	<p>Concepción de la participación de los diferentes estamentos institucionales en el Gobierno escolar. Concepción de los procesos de Comunicación.</p>	<p>En la institución educativa, los directivos deben promover una comunicación fluida con los miembros de la comunidad para comunicar y difundir el PEI, procurando despertar el interés de las personas en participar en su revisión y reconstrucción, lo que permitiría dinamizar aportes, ideas, y opciones, en cuanto a los ajustes que se deban realizar, y las rutas a seguir para lograr sus objetivos del</p>	<p>Según lo establece la guía 34, del Ministerio de Educación Nacional, el PEI es una herramienta para orientar las acciones escolares hacia el logro de los propósitos y las metas definidas por el equipo directivo y la comunidad educativa. Se indica que el PEI se debe evaluar periódicamente para realizar los cambios y ajustes requeridos a través del trabajo integrado en la institución. Asimismo, la mencionada guía se expone que</p>	<p>El equipo investigador infiere, que el PEI debe ser socializado en la institución, para que todos los miembros lo conozcan, reflexionen y propongan colaboración y construcción con otros. Es importante que la comunidad educativa pueda enriquecerlo y desarrolle prácticas para consolidar sus objetivos. El PEI se puede socializar a través de discursos, reuniones e inducción, lo que puede ser</p>
---	-----------------------------	-----------------------------	--	--	---	---	---

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

				<p>Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>En este sentido, es necesario superar las barreras que obstaculizan la comunicación institucional, para que se pueda lograr una comunicación que facilite el intercambio de información entre los miembros de la comunidad educativa que permita establecer compromisos, acuerdos y acciones que impulsen el proyecto de la escuela y lograr metas realistas de desempeño</p>	<p>la comunicación y el conocimiento del PEI, es necesario para que este empiece a operar y lograr los caminos y metas que se aspiran.</p>	<p>aprovechados para difundirlo en la institución, no solo una vez, sino cada cierto tiempo, para que la comunidad educativa lo tenga presente y contribuya a dinamizarlo.</p>
--	--	--	--	---	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

					institucional.		
		Psicológica	<p>2.1 Habilidades comunicativas</p> <p>2.2 Estilos de comunicación</p> <p>2.3 Técnicas de comunicación asertiva</p>	<p>Conceptualización de los estilos de comunicación.</p> <p>Concepción de las técnicas de comunicación.</p>	<p>En la institución los directivos deben fortalecer las habilidades de comunicación asertiva, que les permita distinguir y establecer las mediaciones más adecuadas a seguir para lograr conectarse con los miembros de la comunidad y transmitirles información que conduzca a prácticas concretas,</p>	<p>En el criterio de Maldonado, (1991), el gerente educativo debe desarrollar habilidades comunicativas para poder ejercer una interacción con otras personas, que le asegure no solamente, la habilidad de comunicar para dar la información sobre proyectos institucionales, sino que sea capaz que dicho proceso lo desarrolle desde el intercambio</p>	<p>El equipo investigador infiere, que un factor clave en la gestión educativa, es garantizar que tanto, docentes, alumnos, padres y todos los miembros de la comunidad educativa, estén al tanto de la propuesta educativa de la institución. Una escuela en la cual sus miembros desconocen el PEI, estarán en desconexión con la cultura</p>

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

			<p>con las que se apoyen los proyectos institucionales través de técnicas de comunicaci ón asertiva. En este sentido, el directivo escolar debe ser sensible a las condiciones de las personas, tiempo, modo y lugar para que el mensaje llegue cabalmente.</p>	<p>de significados, con un sistema interactivo de ideas, sentimientos y emociones afectivas y asertivas que atienda a todas las dimensiones del ser humano que hacen vida en la institución. En la guía 34, se establece que el directivo escolar debe promover canales de comunicaci ón apropiados que permitan informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar.</p>	<p>institucional y lo que la escuela intenta construir y por ello, no será posible sumarlos a ese desafío.</p>
Estratégica	3.1 Tipos de estrategia 3.2 Fases del direccionamiento estratégico	Concepción de las estrategias gerenciales. Principios que orientan el direccionamiento	En la institución educativa, los directivos deben elevar su perspectiva	De acuerdo con la guía 34, del Ministerio de Educación Nacional, el direccionamiento	El equipo investigador infiere, que el direccionamiento estratégico institucional

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

2	Gestión Directiva			<p>ento estratégico.</p>	<p>para diseñar estrategias que permitan fortalecer el proyecto educativo institucional, con el acompañamiento de toda la comunidad educativa. Todo ello, apoyado en una gestión directiva que coordine los esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos, para cumplir con los objetivos específicos del PEI y su plan de mejoramiento.</p>	<p>amiento estratégico institucional es el instrumento donde se establecen los logros esperados, los procesos y las áreas de gestión que trabajan con la misión, visión y los objetivos establecidos en la institución. Según se expone en la indicada guía, dentro del direccionamiento, se encuentra la planeación estratégica, la cual es propuesta de la gestión directiva que plantea planes de mejoramiento institucional. En este sentido, el direccionamiento busca</p>	<p>PEI, es el instrumento fundamental en la gestión institucional y constituye una práctica institucional de trabajo en la que se define de manera específica, el direccionamiento estratégico, cuyo logro se construye con el proceso de diseño e implementación de planes que requieren de acciones para su logro.</p>
---	-------------------	--	--	--------------------------	--	---	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

					alcanzar sus objetivos en pro de una educación de calidad.	
	Tecnológica	4.1 Acceso de las NTICS. 4.2 Uso de las NTICS. 4.3 Apropiación de las NTICS.	Principios de articulación de NTICS en los procesos institucionales	En la institución educativa se requiere utilizar eficientemente recursos tecnológicos innovadores para el diseño y evaluación de los proyectos educativos que se emprendan, para ampliar la calidad del proceso educativo y alcanzar los objetivos institucionales fijados.	Es por ello, que la guía 34, del Ministerio de Educación Nacional, hace referencia a que los recursos tecnológicos, se deben utilizar en la institución para que sirvan de apoyo al diseño y evaluación de los proyectos educativos para un mejor desempeño institucional.	El equipo investigador infiere, que las tecnologías de información y comunicación proveen recursos que favorecen a la institución educativa en el desarrollo de proyectos, programas y actividades, que mejoran los procesos educativos y el logro de los objetivos institucionales.
	Normativa	5.1 Estilos de liderazgo. 5.2. Componentes (característi	Conceptualización de estilos de liderazgo. Conceptualización de	En la institución educativa se debe fortalecer el liderazgo	En este contexto Chacón (2013), sustenta que la capacidad para mejorar	El equipo investigador infiere que el liderazgo escolar es una prioridad en

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

		<p>cas) del perfil del rector</p> <p>5.3 Etapas del mejoramiento continuo.</p> <p>5.4 Tipos de procesos de la autoevaluación Institucional en el área de gestión directiva.</p>	<p>perfiles de desempeño. Concepción del mejoramiento institucional. Concepción de la autoevaluación institucional.</p>	<p>escolar para que pueda realizar acciones estratégicas en la institución, y esta pueda trabajar alineada con mejoramiento continuo. En este sentido, el rector o director debe liderar de forma eficiente los procesos de autoevaluación en el área de gestión directiva para obtener resultados positivos en la mejora educativa. Es importante no descuidar el análisis de la efectividad de las acciones en la</p>	<p>el centro, depende de manera relevante de los directivos con liderazgo, que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar a la gente para que pueda desarrollarse, construyendo la capacidad interna de mejora, lo que potencia el mejoramiento de la organización educativa. La guía 34, del Ministerio de Educación Nacional, establece que el Rector o director, es quien orienta el desarrollo del Proyecto Educativo</p>	<p>los programas y proyectos educativos, desempeñando una función decisiva en la mejora de los resultados institucionales, al influir en las motivaciones y capacidades de los miembros de la comunidad educativa para que realcen buenas prácticas que contribuyan a lograr los objetivos del PEI.</p>
--	--	---	---	---	---	---

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

					comunicación del Proyecto Educativo Institucional.	Institucional con la participación de los diversos autores de la comunidad educativa.
--	--	--	--	--	--	---

Nota. En esta matriz están consignados hallazgos del PEI de la I.E. de Leña, desde las dimensiones e indicadores propuestos en la matriz de operacionalización, por A. Charris y D. Manjarrés (2022)

Seguidamente se aprecia la matriz de análisis de contenido de la Guía No. 34 del Ministerio de Educación Nacional.

Tabla 7

Matriz de Análisis de Contenido de la Guía No. 34 Del Ministerio de Educación Nacional

MATRIZ DE ANÁLISIS DE CONTENIDO							
Unidades de análisis						Año	Alcance
Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Guía 34. Ministerio de Educación Nacional (MEN).						2021	Local
No	Variable	Dimensión	Indicadores	Criterios	Hallazgos	Contrastación desde el referente teórico	Inferencia argumentativa del equipo investigador
1	Comunicación organizacional	Comunicación	1.1 Clases de direccionalidad de la comunicación 1.2 Tipos de barreras de la comunicación.	Concepción de la participación de los diferentes estamentos institucionales en el Gobierno escolar. Concepción de los procesos de Comunicación.	En la institución se requiere afianzar los procesos comunicativos entre todos los integrantes que conforman el equipo del centro escolar, para que	De acuerdo con la guía 34, del Ministerio de Educación Nacional, la comunicación entre los miembros de la comunidad	El equipo investigador infiere, que es menester fortalecer en la institución educativa, los procesos de comunicación, entre las estancias que conforman el sistema escolar, para

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

					interactúen, se vinculen e intercambien información, ideas, experiencias y conocimientos sobre cómo mejorar la institución	educativa facilita el trabajo conjunto, organizado y responsable para lograr metas de mejoramiento que fortalezcan la identidad institucional.	hacerla más efectiva y lograr que se mejore los niveles de calidad educativa.
		Psicológica	2.1 Habilidades comunicativas 2.2 Estilos de comunicación 2.3 Técnicas de comunicación asertiva	Conceptualización de los estilos de comunicación. Concepción de las técnicas de comunicación.	Los directivos de la institución educativa, requieren afianzar las habilidades comunicativas asertivas, puesto que son generadoras potenciales del entendimiento un diálogo fluido, lo cual es esencial si para influir y motivar y motivar a los	Según lo establece la guía 34, del Ministerio de Educación Nacional, la comunicación es un proceso fundamental en el reconocimiento y el respeto por la diferencia y en el interés real hacia los demás. Implica escuchar	El equipo investigador infiere, que en la medida en que el directivo potencie sus habilidades asertivas, logrará una comunicación más fluida, franca, abierta y adecuada con los miembros de la comunidad educativa, lo cual posibilita establecer relaciones gratificantes con las

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

2	Gestión Directiva	Estratégica	3.1 Tipos de estrategia 3.2 Fases del direccionamiento estratégico	Concepción de las estrategias gerenciales. Principios que orientan el direccionamiento estratégico.	miembros de la comunidad educativa para que se integren en los procesos de mejora continua que el centro escolar requiere. En la organización educativa, se requiere incorporar el direccionamiento estratégico en la autoevaluación, y lograr que los miembros de la comunidad educativa participen en el proceso con compromiso,	de manera genuina a los compañeros y a las personas a las que sirve el establecimiento educativo, lo que posibilita el entendimiento y el trabajo conjunto. Según la guía 34, del Ministerio de Educación Nacional, la puesta en marcha de procesos de mejoramiento escolar requiere que el equipo de gestión conformado por diversos integrantes de la	personas, y así incentivarlos para que se interesen y participen activamente en las actividades, prácticas que contribuyan al mejoramiento continuo de la institución. El equipo investigador infiere, que para que exista una participación activa de los miembros de la comunidad educativa en el proceso de mejoramiento, es necesario que exista direccionamiento estratégico que permita implementar conjuntamente el plan de
---	-------------------	-------------	---	---	--	---	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

				entusiasmo y convicción.	comunidad educativa y liderada por el rector o director que le corresponde organizarse para realizar cada una de las actividades previstas, hacia el logro de las metas.	mejoramiento.
	Tecnológica	4.1 Acceso de las NTICS. 4.2 Uso de las NTICS. 4.3 Apropriación de las NTICS.	Principios de articulación de NTICS en los procesos institucionales.	El director y su equipo de gestión requieren optimizar el uso de tecnologías de información y comunicación para organizar los hallazgos de cada etapa del ciclo de mejoramiento y sintetizar los resultados para	La guía 34, del Ministerio de Educación Nacional establece que los resultados de las etapas del mejoramiento continuo, se pueden organizar utilizando recursos que la tecnología ofrece. En este sentido, se	El equipo investigador infiere que el uso efectivo de las nuevas tecnologías de información y comunicación, contribuyen a optimizar las actividades que se realicen en cada fase del ciclo de mejoramiento institucional, puesto que

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

				priorizar las acciones que se deben seguir para mejoramiento institucional	indica que en la etapa de evaluación los resultados se pueden consignar en una tabla y gráficos en la para reflejar los puntos de vista de cada integrante con respecto a los aspectos que fueron objeto de indagación	facilita los medios para recoger información sobre el proceso, conocerlo, divulgarlo, socializar el proceso y sus resultados para pasar al plan de mejoramiento.
	Normativa	5.1 Estilos de liderazgo. 5.2. Componentes (características) del perfil del rector 5.3 Etapas del mejoramiento continuo. 5.4 Tipos de procesos de la autoevaluación	Conceptualización de estilos de liderazgo. Conceptualización de perfiles de desempeño. Concepción del mejoramiento institucional. Concepción de la autoevaluación institucional.	Se requiere que el directivo escolar potencie sus capacidades de líder para incentivar y motivar a los miembros de la comunidad educativa a movilizarse de una manera	Como se establece en la guía 34, el ciclo del mejoramiento continuo liderado por el director escolar, contiene pasos y actividades, cuya realización debe	El equipo investigador infiere, que la capacidad de mejora en el centro escolar, depende en gran medida de directivos con capacidad de liderazgo que apoyen y animen a los miembros de la comunidad

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

		<p>ión Institucional en el área de gestión directiva.</p>	<p>productiva, en función de lograr las metas para la mejora institucional.</p>	<p>conducir a resultados precisos que permitirán avanzar a la etapa siguiente. La primera etapa de la ruta del mejoramiento continuo es la autoevaluación institucional. La segunda etapa consiste en la elaboración del plan de mejoramiento. La tercera etapa consiste en el seguimiento periódico al desarrollo del plan de mejoramiento. El rector o director es quien con</p>	<p>educativa para que aprendan y contribuyan a dinamizar los cambios y mejoras que se requieren en el centro escolar.</p>
--	--	---	---	--	---

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

1	Comunicación organizacional	Comunicación organizacional	<p>1.1 Clases de direccionalidad de la comunicación</p> <p>1.2 Tipos de barreras de la comunicación.</p>	<p>Concepción de la participación de los diferentes estamentos institucionales en el Gobierno escolar. Concepción de los procesos de Comunicación.</p>	<p>Los directivos de la institución educativa requieren gestionar la comunicación organizacional e incorporarla en los procesos de autoevaluación, ofreciendo a los miembros de la comunidad educativa elementos para intervenir en el proceso y así contribuir con los planes de mejoramiento. Institucionales.</p>	<p>Según lo referido en la guía de evaluación para el mejoramiento institucional del MEN, la comunicación orienta las estrategias para la coordinación de acciones, entre cada área y con los diversos procesos al interior de la institución, y permite compartir y socializar el conocimiento que se genera. Además, pondera, los mecanismos más adecuados para informar a la comunidad educativa e involucrarla en el trabajo de</p>	<p>El equipo investigador infiere que en la institución educativa, se debe valorar la comunicación, dentro del proceso de autoevaluación institucional, puesto que aporta a los miembros de la comunidad educativa, elementos de participación y actuación reflexiva sobre el estado institucional, posibilitando el cuestionamiento y el cambio.</p>
---	-----------------------------	-----------------------------	--	--	--	---	---

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

						autoevaluación institucional	
		Psicológica	<p>2.1 Habilidades comunicativas</p> <p>2.2 Estilos de comunicación</p> <p>2.3 Técnicas de comunicación asertiva</p>	<p>Conceptualización de los estilos de comunicación.</p> <p>Concepción de las técnicas de comunicación.</p>	<p>En la institución se debe reforzar las habilidades de comunicación asertiva para la socialización, visibilización y fortalecimiento de los factores que componen la autoevaluación institucional, de manera que impacte positivamente en el</p>	<p>En la guía de evaluación para el mejoramiento institucional del MEN, se plantea que la autoevaluación institucional se constituye en un constructor de relaciones entre en el cual las personas se comunican, interactúan creando</p>	<p>El equipo investigador infiere que los procesos de evaluación en la institución educativa, requieren de la construcción de espacios y mecanismos de interacción efectiva entre las personas que intervienen en dicho proceso, justamente para regular</p>

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

2	Gestión Directiva	Estratégica	3.1 Tipos de estrategia 3.2 Fases del direccionamiento estratégico	Concepción de las estrategias gerenciales. Principios que orientan el direccionamiento estratégico.	mejoramiento continuo. El Rector o director escolar, desde su gestión debe aplicar estrategias gerenciales, orientándose por los principios que orientan el direccionamiento estratégico, para responder a las necesidades internas de la institución educativa y a las demandas del entorno.	redes de ideas, sucesos y prácticas. Según lo referido en la guía de evaluación para el mejoramiento institucional del MEN, el direccionamiento estratégico establece el fundamento filosófico y la proyección de la institución que dan sentido y orientan los planes y proyectos institucionales. La apropiación de este direccionamiento y el establecimiento de metas colectivas deben servir de guía a la acción	esos efectos. El equipo investigador infiere que el direccionamiento estratégico orienta y articula los planes y proyectos de la institución educativa. Se debe revisar periódicamente en relación con su capacidad de responder a los retos externos y las necesidades internas y a partir de ese análisis se realizan los ajustes necesarios.
---	-------------------	-------------	---	---	--	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

					institucional		
		Tecnológica	4.1 Acceso de las NTICS. 4.2 Uso de las NTICS. 4.3 Apropriación de las NTICS.	Principios de articulación de NTICS en los procesos institucionales.	En la institución se requiere hacer un uso apropiado y articulado de los recursos tecnológicos, en los escenarios de la autoevaluación institucional sé que faciliten el proceso y concretar resultados que conduzcan a acciones hacia las mejoras.	En el criterio de Ventura (2011), los recursos tecnológicos deben ser incorporados en la autoevaluación institucional, puesto que contribuyen al desarrollo del proceso y la optimización de resultados.	El equipo investigador infiere, que los recursos tecnológicos constituyen una herramienta de apoyo para la autoevaluación, institucional, por lo tanto, deben ser incorporados al proceso para lograr resultados efectivos.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

		Normativa	<p>5.1 Estilos de liderazgo.</p> <p>5.2. Componentes (características) del perfil del rector</p> <p>5.3 Etapas del mejoramiento continuo.</p> <p>5.4 Tipos de procesos de la autoevaluación Institucional en el área de gestión directiva.</p>	<p>Conceptualización de estilos de liderazgo.</p> <p>Conceptualización de perfiles de desempeño.</p> <p>Concepción del mejoramiento institucional.</p> <p>Concepción de la autoevaluación institucional.</p>	<p>En la institución, el directivo escolar debe fortalecer sus habilidades de liderar los procesos de mejoramiento continuo del centro educativo, articulando planes, proyectos, acciones y estrategias para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación institucional.</p>	<p>De acuerdo con la guía de evaluación para el mejoramiento institucional del MEN, el rector o director es el responsable de liderar el proceso de autoevaluación en la institución, estimulando a todos los miembros de la comunidad educativa para que participen y sigan rutas que lleven al mejoramiento institucional.</p>	<p>El equipo investigador infiere, que en la institución educativa se requiere de un liderazgo directivo con capacidad de ejercer influencia en los miembros de la comunidad educativa para que participen activamente en prácticas que conlleven a la mejora continua.</p>
--	--	-----------	--	--	---	--	---

Nota. La matriz permite determinar el análisis de la autoevaluación institucional aplicada en I.E. de Leña desde las dimensiones e indicadores propuestos en la matriz de operacionalización, por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Presentadas las tres matrices de análisis de contenido, se recurre al método de comparación de los tres documentos nucleares del presente estudio:

- Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Institución Educativa de Leña
- Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Guía 34. Ministerio de Educación Nacional (MEN).
- Autoevaluación institucional

Dichos documentos permitieron a las investigadoras profundizar a través de una triangulación teórica, basada en el análisis de los documentos objeto de estudio, con lo dispuesto por los informantes clave 1 y 2; con el fin de ofrecer resultados, hermenéutica y posicionamiento autoral del fenómeno educativo:

Tabla 9

Analítica - Comparativa Integrada de la Matrices de Contenido

	DOCUMENTO 1. Proyecto Educativo Institucional (PEI)	DOCUMENTO 2 Guía No. 34 para el mejoramiento institucional.	DOCUMENTO 3. Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional
CATEGORÍA 1 Comunicación organizacional	-En la institución educativa Leña, los mecanismos y estilos de comunicación son internos y externos, formales e informales. Sin embargo, la comunicación organizacional no es efectiva, afectando las relaciones interpersonales y el logro de metas fijadas.	-La comunicación orienta las estrategias para la coordinación de acciones, entre cada área y con los diversos procesos al interior de la institución, y permite compartir y socializar el conocimiento que se genera. -La comunicación es un proceso fundamentado en el reconocimiento y el respeto por la diferencia	La comunicación entre la comunidad educativa facilita el trabajo conjunto, organizado y miembros de la responsable para lograr metas de mejoramiento que fortalezcan la identidad institucional - En la institución educativa, las personas requieren comunicarse, e

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>-Las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa, se deterioran, limitando las relaciones interpersonales en toda la institución.</p> <p>-En la institución no existen mecanismos efectivos de comunicación para la divulgación y socialización de buenas prácticas. Hace falta crear espacios pedagógicos que permitan el intercambio de experiencias, conocer las innovaciones; por ende, no hay un interés ni motivación suficiente por parte de los miembros de la institución para desarrollar acciones hacia el mejoramiento continuo.</p> <p>-El clima de la institución educativa se ve afectado por barreras de comunicación, lo cual limita que se generen relaciones armónicas entre los miembros de la comunidad educativa, obstaculizando la integración para la organización de acciones participativas entre los miembros.</p> <p>-En la institución educativa, el Proyecto Educativo Institucional</p>	<p>y en el interés real hacia los demás. Implica escuchar de manera genuina a los compañeros y a las personas a las que sirve el establecimiento educativo, lo que posibilita el entendimiento y el trabajo conjunto.</p> <p>-Es al rector o director a quien le corresponde gestionar la comunicación para que fluya en todas las instancias y lograr la integración de todos los miembros.</p> <p>El rector o director, establece canales de comunicación apropiados que permiten informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar. Fomenta el intercambio de experiencias-</p> <p>- Un buen proceso de autoevaluación debe sustentarse en el conocimiento y análisis de la situación institucional por parte de toda la comunidad educativa. Esto requiere que se comunique los propósitos de la evaluación a los miembros de la comunidad educativa para que todos hagan una contribución significativa</p>	<p>interactuar, creando redes de ideas, sucesos y prácticas.</p> <p>-El rector o director de la institución educativa debe promover los medios para que la comunicación organizacional sea una herramienta que permita la integración de todos los miembros de la comunidad educativa para el logro de las metas institucionales.</p> <p>-Se debe desarrollar un proceso de comunicación con la comunidad educativa sobre la importancia y el sentido de la autoevaluación y sus resultados.</p> <p>-El conocimiento del estado de desarrollo institucional, requiere de ambientes favorables a la contribución significativa y propositiva en la autoevaluación y a la presentación de sus resultados a la comunidad en general.</p> <p>- El proceso de autoevaluación institucional requiere</p>
---	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

	<p>no se ha socializado de manera efectiva, por la poca participación de las familias y demás entidades en las actividades de la institución.</p>	<p>y propositiva a las metas y acciones de mejoramiento.</p> <p>- Se deben buscar los mecanismos de comunicación más apropiados para divulgar del plan de mejoramiento a todos los miembros de la comunidad educativa, y verificar el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de mejoramiento, a través de la Comunicación de los resultados de la evaluación del plan.</p>	<p>que la comunidad educativa esté enterada de su realización. Por esta razón, es conveniente comunicar adecuadamente el objetivo de la autoevaluación e informar con antelación cuándo se va a realizar, quiénes conforman los grupos de trabajo.</p> <p>-En la institución educativa se debe socializar el proceso de autoevaluación para comunicarle a la la comunidad en general cuál fue el proceso vivido y los resultados a los que se llegaron.</p> <p>-Se deben elaborar las relatorías de las reuniones o memoria del proceso de autoevaluación, con el fin de informar a los miembros de la comunidad educativa sobre los aspectos en el orden y bajo la dominación que a continuación se especifica</p>
<p>CATEGORÍA 2 Gestión directiva</p>	<p>-A pesar de que en la educativa existen de existir políticas internas, principios y normas institucionales que direccionan el ser y hacer</p>	<p>-La gestión directiva se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento</p>	<p>-La gestión directiva orientada hacia la planeación estratégica, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima</p>

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>de la institución, estas no se cumplen en la práctica, factor determinante de desorganización e incumplimiento de funciones de los miembros de la comunidad y los estamentos del gobierno escolar.</p> <p>- En la institución Educativa Leña, existe poca apropiación y conocimiento del direccionamiento estratégico de la institución debido a que las acciones y procesos planteados por el cuerpo de docentes para su divulgación no han sido ejecutadas</p> <p>- En la institución educativa se presentan dificultades en la planeación y ejecución de acciones impidiendo la articulación de los mismos hacia el logro de los objetivos planteados.</p> <p>En la Institución Educativa Leña, el liderazgo institucional se desarrolla principalmente en los directivos docentes quienes planifican, organizan y desarrollan los planes, proyectos y programas pedagógicos, administrativos y de gestión que requieran su</p>	<p>estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución</p> <p>-El Consejo Directivo, es el encargado de tomar las decisiones relacionadas con el funcionamiento institucional, planear y evaluar el PEI, el currículo y el plan de estudios; adoptar el manual de convivencia; resolver conflictos entre docentes y administrativos con los estudiantes.</p> <p>-La puesta en marcha de procesos de mejoramiento escolar requiere que el equipo de gestión conformado por diversos integrantes de la comunidad educativa y liderado por el rector o director que le corresponde dirigir y organizarse para realizar cada una de las actividades previstas, hacia el logro de las metas.</p> <p>-El ciclo del mejoramiento continuo liderado por el director escolar, contiene pasos y</p>	<p>organizacional deben identificar los componentes de la gestión escolar: académico, administrativo, financiero y comunitario.</p> <p>-Desde la gestión directiva, se pueden crear las oportunidades de mejoramiento a través de la definición del horizonte institucional o de una visión compartida; la proyección y definición de las oportunidades; la determinación de los procesos comunicativos y la integración y consolidación de equipos de trabajos</p> <p>-El direccionamiento estratégico establece el fundamento filosófico y la proyección de la institución que dan sentido y orientan los planes y proyectos institucionales. La apropiación de este direccionamiento y el establecimiento de metas colectivas deben servir de guía a la acción.</p> <p>-El rector o director es el responsable de</p>
---	---	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>desempeño para el mejoramiento.</p> <p>-El proceso de autoevaluación institucional es llevado a cabo por todos los miembros de la comunidad educativa, enmarcada bajo los principios legales establecidos en la guía 11 y 34 de autoevaluación y mejoramiento institucional emanada por el Ministerio de Educación Nacional. Sin embargo, existe poca participación de los miembros en el proceso.</p>	<p>actividades, cuya realización debe conducir a resultados</p> <p>- Desde la gestión directiva, se debe contar con una estrategia de evaluación articulada al PEI y al plan de estudios en la que se establecen las formas, los procedimientos y los momentos para evaluar.</p> <p>- Es importante difundir la estrategia de evaluación para que todos sepan qué y cuándo se evaluará, así como cuáles son los criterios para determinar si un resultado es bueno o deficiente.</p> <p>-El rector o director Lidera sus equipos directivo, docente y administrativo para que se involucren en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento.</p> <p>-El PEI, se debe socializar utilizando encuestas o entrevistas para establecer cómo hacen su trabajo los integrantes de la institución educativa.</p> <p>- El Rector o Director, encargado de dirigir la resignificación del PEI con la participación de los distintos actores de la</p>	<p>liderar el proceso de autoevaluación en la institución,</p> <p>estimulando a todos los miembros de la comunidad educativa para que participen y sigan rutas que lleven al mejoramiento institucional.</p> <p>-</p>
---	--	---

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

		<p>comunidad educativa, responder por la calidad de la prestación del servicio, presidir los consejos directivo y académico, coordinar los demás órganos del gobierno escolar, además de formular y dirigir la ejecución de los planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El rector o director, debe estimular a los miembros de la comunidad, y lograr que cada persona que trabaja en el establecimiento o centro educativo se sienta parte del equipo y comparta sus principios y formas de actuar. - Desde la gestión directiva, se debe elaborar un plan de mejoramiento, con objetivos, metas, actividades, y responsables, de la elaboración del cronograma de actividades, definición de los recursos necesarios para la ejecución del plan de mejoramiento. 	
--	--	---	--

Nota. La tabla recoge los hallazgos de las matrices de análisis de contenido del PEI, la Guía No. 34 y la autoevaluación institucional, lo que permite realizar una contratación teóricas e inferencias argumentativas por parte del equipo investigador, por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Al tomar en cuenta los resultados de la tabla 14, las investigadoras consideran que, a partir del análisis detallado de la Guía 34, para el mejoramiento institucional y la guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional del Ministerio de Educación Nacional, fue posible observar que, en estos documentos se reconoce se y se dispone claramente que en la institución educativa debe generarse una comunicación constante y fluida entre los miembros de la comunidad educativa, en un marco de horizontalidad, respeto y aceptación de las experiencias y expectativas de quienes participan en la institución.

De igual forma, se enfatiza en que la comunicación organizacional permite compartir el conocimiento que se genera de los procesos de autoevaluación institucional, para que todos los miembros de la institución se integren y a través de un el trabajo organizado contribuyan desde sus acciones al logro de los objetivos institucionales y la mejora continua del centro educativo.

Sin embargo, a pesar de las disposiciones normativas, antes señaladas, en la Institución Educativa de Leña, la comunicación organizacional presenta debilidades, lo cual afecta las relaciones interpersonales entre los miembros, el clima organizacional, la socialización de proyecto educativo institucional, el intercambio de ideas, y experiencias, las acciones participativas en los procesos de autoevaluación y en los planes de mejoramiento institucional.

Es por ello, que se requiere fortalecer los procesos de comunicación en la institución educativa, para que la comunicación se fluida, abierta, y efectiva y así se puedan establecer relaciones sanas que les permitan a los miembros, integrarse positivamente al proyecto institucional del centro escolar y realizar aportes significativos para el mejor desempeño institucional y lograr los cambios requeridos.

Por esa razón, se requiere de una propuesta que contenga estrategias y acciones que permitan fortalecer los procesos comunicativos en la Institución Educativa de Leña para

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

hacerlos más efectivos, lo que contribuirá a que los miembros de la comunidad educativa, mejoren sus interacciones y relaciones y se puedan integrar para desarrollar actividades y alcanzar metas.

Al hacer una revisión detallada de la guía 34, para el mejoramiento institucional y la guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional del Ministerio de Educación Nacional, se observa que en ambos documentos normativos se establece con claridad, que es a través de la gestión directiva que se toman las decisiones, en cuanto a la planificación de las estrategias que permiten crear las oportunidades de mejoramiento en la institución educativa, por medio de una visión compartida que define un horizonte o un camino a seguir para el logro de objetivos institucionales establecidos y donde se requiere contar con la participación de los miembros de la comunidad educativa en las actividades que se organicen y conduzcan a los logros previstos.

De acuerdo a lo observado en los documentos normativos mencionados, se precisa que para que se pueda lograr los objetivos institucionales y fortalecer la identidad institucional, se requieren contar con una gestión directiva que impacte en la manera como la institución educativa es orientada, teniendo como eje central el direccionamiento estratégico, la cultura, el clima organizacional y el liderazgo en todos los procesos que se llevan a cabo en el centro educativo y que al estar fortalecidos facilitan el logro de los objetivos de la institución.

Sin embargo, como se puede observar en el documento del PEI, de la Institución Educativa de Leña,

Lo anterior justifica realizar una propuesta donde se presenten estrategias y actividades concretas, que aplicadas en la Institución Educativa de Leña, permitan desde la gestión directiva, redireccionar estrategias en las diferentes áreas, y optimizar los procesos

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

para alcanzar los objetivos y lograr un continuo mejoramiento, procurando el éxito y la calidad.

En este mismo capítulo se desarrolla el análisis desde la mirada cuantitativa, por medio de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados a sujetos pertenecientes a la Institución Educativa de Leña, para medir la variable Comunicación Organizacional, bajo las dimensiones comunicacional y psicológica; y la variable Gestión directiva en las dimensiones Administrativa y Normativa, con el fin de dar respuesta a los objetivos formulados al inicio de la investigación.

Se analizaron las informaciones recopiladas con el instrumento aplicado a los sujetos pertenecientes a la institución antes mencionada, calculando las frecuencias absolutas y relativas porcentuales de los resultados obtenidos en cada ítem, presentando estos a través de tablas y gráficas. Así mismo, se confrontan los resultados obtenidos en el instrumento aplicado mediante un análisis estadístico, con el sustento teórico de los autores utilizados, para derivar las conclusiones y recomendaciones del proceso investigativo.

Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los sujetos pertenecientes a la Institución Educativa de Leña

Las variables Comunicación Organizacional y Gestión Directiva, se analizan en consideración a las dimensiones e indicadores de las mismas. De modo tal que, para la presentación y organización de los datos obtenidos de la investigación, se estructuraron tablas y gráficos que muestran las alternativas para cada pregunta; los cuales se presentarán a continuación, al igual que cada uno de los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los sujetos pertenecientes a la Institución Educativa de Leña.

Variable: Comunicación Organizacional

Dimensión: Comunicacional

Indicador: Tipos de direccionalidad de la comunicación (ítems 1-4)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Tabla 10

Tipos de direccionalidad de la Comunicación

Alternativas	Fa	Fr.(%)
Nunca	1	3,70
Casi Nunca	7	25,93
Ocasionalmente	9	33,33
Frecuentemente	9	33,33
Muy Frecuentemente	1	3,70
Total	27	100,00

Nota. Tabulación de los datos recogidos de la encuesta a los docentes, Tipos de direccionalidad de la comunicación (ítems 1-4), por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

Para el indicador, tipos de direccionalidad de la comunicación, la cual está representada por los ítems 1,2,3 y 4, se observa en la tabla 10 y figura 6, que la apreciación de los docentes consultados, está muy dividida, opinan que la comunicación en la institución, informa sobre procesos y avances institucionales que se desarrollan en la escuela, que permiten tomar acciones para el fortalecimiento y mejora frente a cada situación, a través del intercambio de información entre los distintos departamentos, de tal forma que coordine y mejore el desarrollo de las funciones y procesos institucionales, donde la directiva de la institución debe unificar la información para robustecer el trabajo en equipo y alcanzar los objetivos institucionales, un 33,33% respondieron que esto ocurre frecuentemente u ocasionalmente, lo que representa el 66.66%, mientras que otro 25,9% indica que esto casi nunca sucede.

En este sentido Lozada (2016) señala que las organizaciones que valoran la comunicación como estrategia, se comunican internamente para motivar a sus colaboradores y mantenerlos informados de sus éxitos y fracasos, asegurar metas y objetivos comprendidos por todos y recoger aportes para enriquecer los procesos y resultados corporativos.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Figura 6

Tipos de direccionalidad Comunicacional



Nota. La gráfica recoge las respuestas de los ítems 1-4 de la encuesta realizada a los docentes, por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

Según lo expuesto, la institución debe promover la comunicación organizacional, de tal forma que involucre a todos los departamentos; siendo así, todos tendrían conocimiento de cada situación u ocurrencia en la institución, ejecutando oportuna y apropiadamente, las acciones, que fortalezcan y aseguren el desarrollo idóneo de los procesos desarrollados en el centro educativo

Indicador: Tipos de Barreras de la Comunicación (Ítems 5-9)

Tabla 11

Tipos de Barreras de la Comunicación

Alternativas	Fa	Fr
Nunca	3	11,11
Casi Nunca	3	11,11
Ocasionalmente	19	70,37
Frecuentemente	2	7,41
Muy frecuentemente	0	0
Total	27	100,00

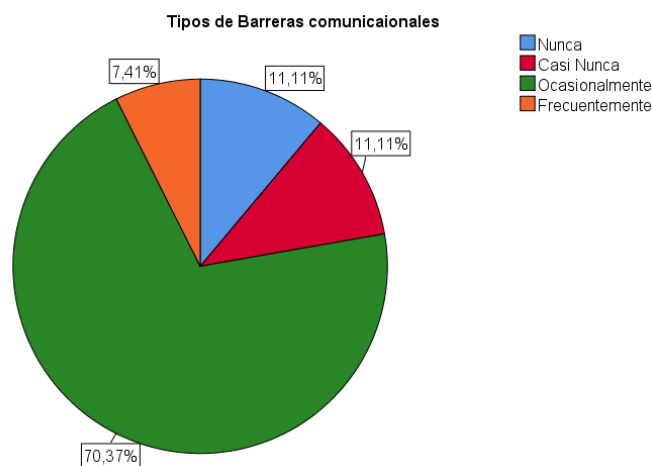
Nota. Tabulación de los datos recogidos de la encuesta a los docentes, tipos de Barreras de la Comunicación (Ítems 5-9), por A. Charris y D. Manjarrés (2022)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Los ítems 5-9, describen el indicador, tipos de barreras de la comunicación, la tabla 11 y gráfica 7, señalan que el 70,37% y un 7,41% de los encuestados opinaron que ocasionalmente o frecuentemente respectivamente, es decir el 77,78% indica que los mensajes son recibidos erróneamente, debido al uso de términos de difícil comprensión y/o imprecisiones del contenido o por el estado emocional del emisor y/o receptor, mientras que otro 22,22% señalaron que esto nunca o casi nunca ocurre, por lo que, la institución debe, mejorar el contenido de los mensajes, evitando su recepción errónea. Por otra parte, este mismo porcentaje (77,78%) de encuestados, cree que ocasionalmente o frecuentemente, la institución considera a las personas con alguna deficiencia fisiológica.

Figura 7

Tipos de Barreras Comunicacionales



Nota. La gráfica recoge las respuestas de los ítems 5-9 de la encuesta realizada a los docentes, por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

Estos resultados establecen que en la institución existen barreras que impiden la recepción correcta de la información, para Chiavenato (2011) las barreras intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

diferente del que fue enviado. Entonces, éstas interrumpen la claridad, en el significado y el entendimiento del mensaje.

Con los resultados obtenidos para los indicadores tipos de direccionalidad y tipos de barreras en la comunicación, señalan que para la dimensión comunicacional la institución debe fortalecer los canales de información y comunicación para describir claramente las unidades de análisis en el proceso de comunicación organizacional en el contexto del PEI. En este sentido, Santos (2012) afirma que la comunicación interna ayuda a las organizaciones a transmitir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad.

Dimensión: Psicológica

Indicador: Habilidades Comunicativas, (Ítems 10-12)

Tabla 12

Habilidades Comunicativas

Alternativas	Fa	Fr
Nunca	1	3,70
Casi Nunca	3	11,11
Ocasionalmente	6	22,22
Frecuentemente	10	37,04
Muy Frecuentemente	7	25,93
Total	27	100,00

Nota. Tabulación de los datos recogidos de la encuesta a los docentes, Habilidades Comunicativas, (Ítems 10-12), por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

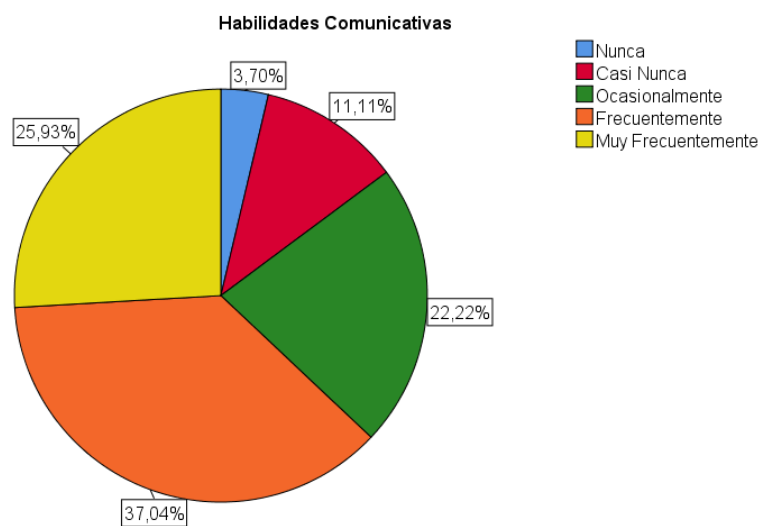
Los ítems 10, 11 y 12, describen el indicador habilidades comunicativas, la tabla 12 y figura 8, muestran los resultados para este indicador, en los cuales se obtuvo que el 62,97%, señaló comprender y estar de acuerdo que la comunicación sensorial permite valorar la importancia en el manejo de la información, lo que convierte el lenguaje corporal en una herramienta importantísima para la conexión entre los miembros de la organización, también

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

es de destacar que el uso de un tono de voz adecuado capta mejor la atención, favoreciendo el proceso de comunicación, mientras otro 22,22% señaló que ocasionalmente comprende y capta el uso del lenguaje corporal y/o utiliza un tono de voz que logre atraer la atención del público receptor.

Figura 8

Habilidades Comunicativas.



Nota. La gráfica recoge las respuestas de los ítems 10-12 de la encuesta realizada a los docentes, por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

Estos resultados están en concordancia con lo expuesto por Maldonado (2008), quién señala que las habilidades o competencias se entienden como un conjunto de procesos lingüísticos que se desarrollan durante la vida, con el fin de participar con eficiencia y destreza, en todas las esferas de la comunicación y la sociedad humana.

Indicador: Estilos de comunicación (ítems 13-15)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Tabla 13

Estilos de Comunicación

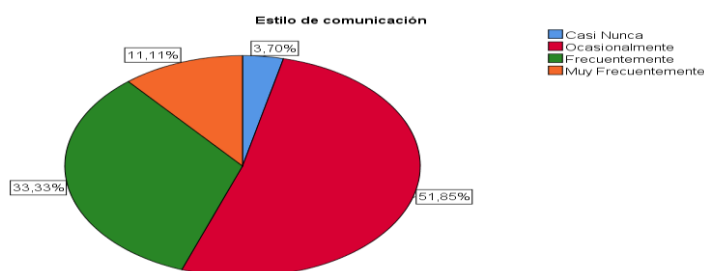
Alternativas	Fa	Fr
Nunca	0	0
Casi Nunca	1	3,70
Ocasionalmente	14	51,85
Frecuentemente	9	33,33
Muy Frecuentemente	3	11,11
Total	27	100,00

Nota. Tabulación de los datos recogidos de la encuesta a los docentes, Estilos de comunicación (ítems 13-15), por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

El indicador estilos de comunicación, es abarcado en los ítems 13-15, estos señalan que ocurren acciones y toma de decisiones por otras personas ajenas a sus funciones, permitiendo que los interlocutores en una conversación se expresen libremente expresando sus ideas, sentimientos y emociones. En este sentido, las opiniones en los encuestados, opinan que esto es considerado por los docentes, ocasionalmente (51,85%), frecuentemente (33,33%) y muy frecuentemente (11,11%), representando el 96,30%, como puede observarse en la tabla 13 y figura 9.

Figura 9

Estilo de Comunicación



Nota. La gráfica recoge las respuestas de los ítems 13-15 de la encuesta realizada a los docentes, por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

De acuerdo a Lemary (2015), el estilo asertivo: es el más equilibrado dentro de la comunicación, este estilo expresa las ideas de manera clara y directa, por otro lado (García y Ruiz, 2011), enuncian que las personas que utilizan el estilo asertivo consiguen comunicarse en cada ocasión de la mejor forma posible.

Indicador: Técnicas de comunicación asertiva (ítems 16-22)

Tabla 14

Técnicas de Comunicación Asertiva

Alternativas	Fa	Fr
Nunca	0	0
Casi Nunca	5	18,52
Ocasionalmente	2	7,41
Frecuentemente	16	59,26
Muy Frecuentemente	4	14,81
Total	27	100,00

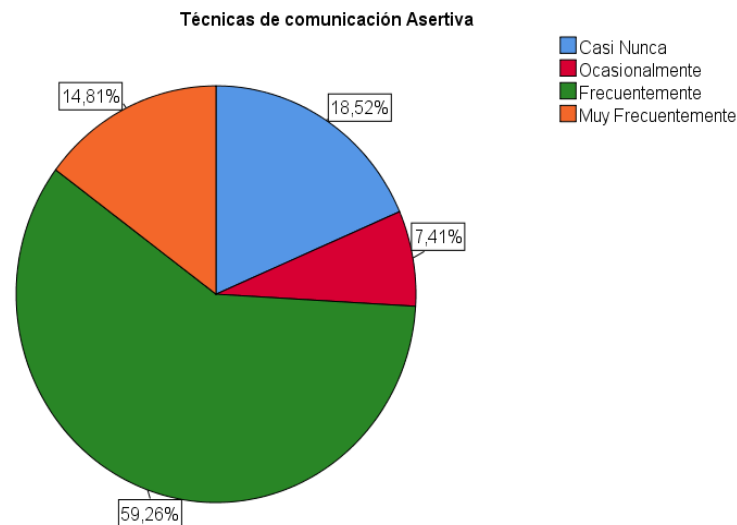
Nota. Tabulación de los datos recogidos de la encuesta a los docentes, técnicas de comunicación asertiva (ítems 16-22), por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

Las técnicas de comunicación asertiva (ítems 16-22), se refieren, a la forma cómo son abordadas las situaciones y/o conflictos, utilizando las palabras o argumentos que eviten confrontaciones; de tal forma que, no permitan que el mensaje se transmita adecuadamente y de forma precisa, este indicador según los resultados en la tabla 14, y figura 10, muestra que el 59,26% y 14,81%, consideran que es frecuente y muy frecuente, respectivamente, es decir un 74,01% de los docentes encuestado, opina que el uso de una comunicación asertiva, permitirá una recepción precisa del mensaje, evitando la confrontación en conflictos y desacuerdos.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Figura 10

Técnicas de Comunicación Asertiva



Nota. La gráfica recoge las respuestas de los ítems 16-22 de la encuesta realizada a los docentes, por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

De allí que, Martínez (2015), considera que la asertividad es la habilidad la expresión de ideas, sentimientos y deseos de una manera franca, amable, directa y adecuada, logrando expresar lo que se quiere sin atentar contra los demás.

Los indicadores habilidades comunicativas, estilos de comunicación y técnicas asertivas de comunicación abarcan la dimensión psicológica, los resultados señalan que es importante que la información se transmita con libertad y sea recibida claramente, respetando las opiniones de acuerdo o desacuerdo con lenguaje y actitud respetuosa que no conlleve a confrontaciones, a través de habilidades, estilos y técnicas de comunicación asertivas, que permitan el desarrollo de los procesos institucionales en beneficio de lograr oportunidades idóneas para la solución de situaciones que puedan presentarse.

Las dimensiones comunicación y psicológica, describen la variable comunicación organizacional, donde los resultados obtenidos claramente muestran, que un entorno institucional libre de conflictos, es posible a través de estrategias de comunicación, que

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

permitan a las instituciones el desarrollo de sus actividades en un entorno de confianza, donde se escuche, considere y respete, la opinión o argumentos de todos en referencia a situaciones dentro de la institución, las cuales ofrezcan oportunidades de solución, lo cual concuerda con la opinión de Wilmington (2011) quien plantea: que la actividad educativa es una actividad comunicativa por excelencia, en la que se manifiestan todas las funciones que le son inherentes a esta última: informativa, afectiva y reguladora de la conducta. En el proceso de socialización se entremezclan estos dos niveles de relación entre comunicación y educación, entre interacción y formación de la personalidad, por otro lado Rodríguez (2011) indica que las barreras en la comunicación organizacional representan los obstáculos que distorsionan la transferencia del significado.

Variable: Gestión Directiva

Dimensión: Administrativa

Indicador: Estrategia Gerencial. (Ítems, 23-24)

Tabla 15

Estrategia Gerencial

Alternativas	Fa	Fr
Nunca	0	0
Casi Nunca	7	25,93
Ocasionalmente	5	18,52
Frecuentemente	7	25,93
Muy Frecuentemente	8	29,63
Total	27	100,00

Nota. Tabulación de los datos recogidos de la encuesta a los docentes, Estrategia Gerencial. (Ítems, 23-24), por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

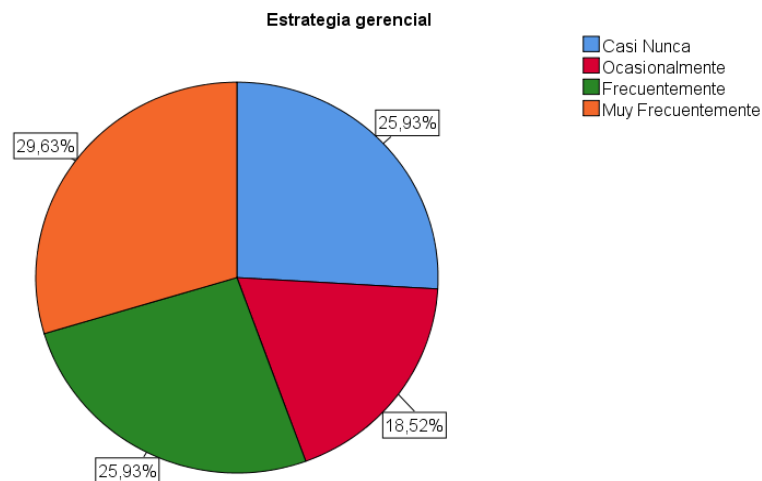
Los ítems 23 y 24, hacen referencia al indicador estrategia gerencial, la tabla 15 y figura 11, en los resultados muestran, que un 18,52%, 25,93% y 29,63%, ocasionalmente, frecuentemente y muy frecuentemente, respectivamente, un 25,93% señala que casi nunca, en

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

la institución existe una clara visión de la situación FODA de la misma, y que se utilicen estrategias que permitan afrontar cambios necesarios según el propósito que se desea lograr en el ámbito escolar.

Figura 11

Estrategia Gerencial



Nota. La gráfica recoge las respuestas de los ítems 23-24 de la encuesta realizada a los docentes, por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

Esto es soportado por Chiavenato (2011) quien señala; la gestión estratégica, exige el análisis de las organizaciones, desde una perspectiva integral, así como la adopción de visiones amplias, adoptando por parte de los tomadores de decisiones, modelos mentales que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus participantes.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA**Indicador:** Fases del direccionamiento estratégico, (Ítems 25-31)

Tabla 16

Fases del direccionamiento estratégico

Alternativas	Fa	Fr
Nunca	2	7,41
Casi Nunca	6	22,22
Ocasionalmente	6	22,22
Frecuentemente	9	33,33
Muy Frecuentemente	4	14,81
Total	27	100,00

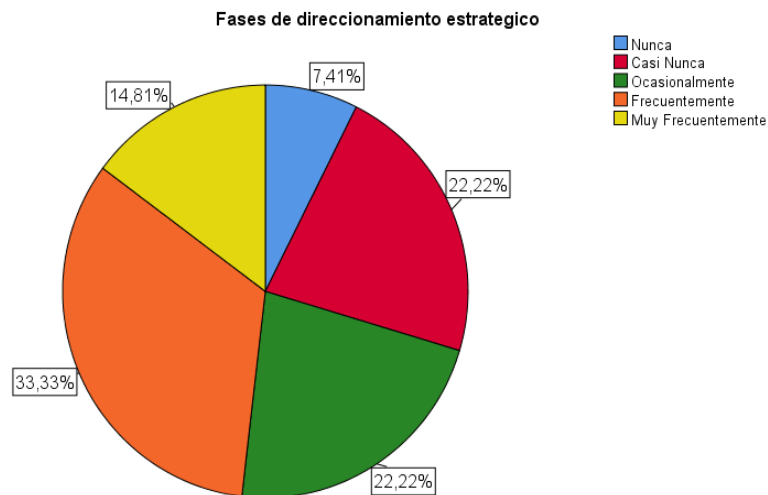
Nota. Tabulación de los datos recogidos de la encuesta a los docentes, Fases del direccionamiento estratégico, (Ítems 25-31), por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

El indicador fases de direccionamiento estratégico, descrito por los ítems 25-31, en los resultados de la tabla 16 y figura 12, las opiniones están muy divididas 29,63% señalan que nunca y casi nunca, ocasionalmente 22,22%, frecuentemente 33,33% y muy frecuentemente 14,81%, la misión y visión son utilizadas como estrategias para la toma de decisiones y acciones, a través de estrategias en consideración de sus fortalezas y debilidades, que permitan establecer metas para la consecución de los objetivos institucionales, por medio de recursos pedagógicos y financieros, tomando en cuenta la eficacia, eficiencia y efectividad que mantengan a la institución en una posición competitiva en el sector educativo.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Figura 12

Fases del direccionamiento estratégico



Nota. La gráfica recoge las respuestas de los ítems 25-31 de la encuesta realizada a los docentes, por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

Ante los resultados se recurre a Chiavenato y Sapiro (2011), quienes refieren que, la gerencia estratégica incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos, basado en los sentimientos, más que analítico, basados en información. Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros del equipo administrativo es un prerequisite esencial para la planeación efectiva.

Indicador: Las NTIC en la gestión educativa, (Ítems 32-34)

Tabla 17

Las NTIC en la Gestión Educativa

Alternativas	Fa	Fr
Nunca	2	7,41
Casi Nunca	3	11,11
Ocasionalmente	11	40,74
Frecuentemente	7	25,93
Muy Frecuentemente	4	14,81

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

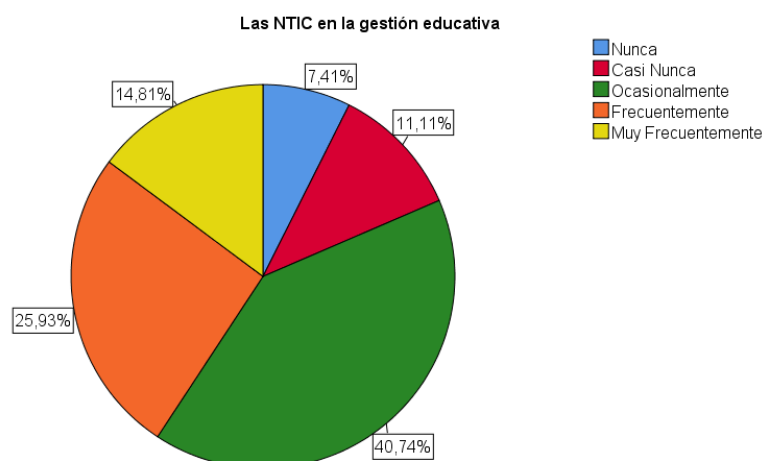
Total	27	100,00
-------	----	--------

Nota. Tabulación de los datos recogidos de la encuesta a los docentes, las NTIC en la gestión educativa, (Ítems 32-34), por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

Herrera y Calero, 2016, indican que las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTICS), juegan un papel importante en la comunicación organizacional, de allí que, en el sistema educativo, se han realizado cambios en las formas de comunicación. Las NTIC en la gestión educativa, es un indicador descrito por los ítems 32-34, los resultados con un 40,74% de las opiniones señalan que en la gestión ocasionalmente se considera o promueve las NTIC, para el desarrollo de los procesos institucionales, otro 40,74%, indican que esto ocurre frecuente y muy frecuentemente.

Figura 13

Las NTIC en la Gestión Educativa



Nota. La gráfica recoge las respuestas de los ítems 32-34 de la encuesta realizada a los docentes, por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

Los indicadores estrategia gerencial, fases de direccionamiento estratégico y las NTIC, conforman la dimensión administrativa, en tal sentido los resultados reflejan que en la

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

institución se debe reforzar el uso de la misión y visión, como estrategias para mejorar el desempeño, así como una clara descripción y análisis FODA en persecución de los objetivos, mejorar el desempeño a través del adecuado uso de las NTIC, con el fin, de que la implantación de estrategias logre los objetivos de la organización (D'alessio, 2013).

Dimensión: Normativa

Indicador: Estilos de liderazgo, (Ítems 35-38)

Tabla 18

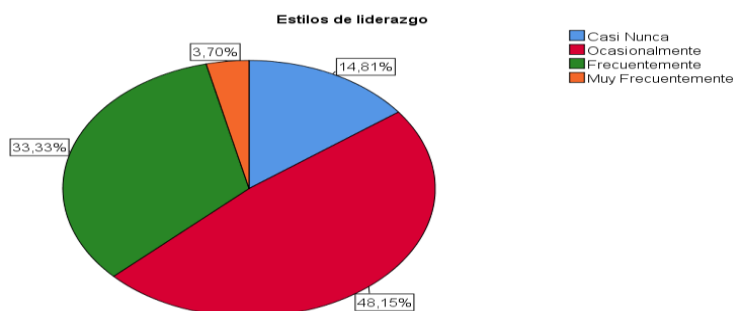
Estilos de Liderazgo

Alternativas	Fa	Fr
Nunca	0	0
Casi Nunca	4	14,81
Ocasionalmente	13	48,15
Frecuentemente	9	33,33
Muy Frecuentemente	1	3,70
Total	27	100,00

Nota. Tabulación de los datos recogidos de la encuesta a los docentes, estilos de liderazgo, (Ítems 35-38), por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

Figura 14

Estilos de Liderazgo



Nota. La gráfica recoge las respuestas de los ítems 35-38 de la encuesta realizada a los docentes, por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Los ítems 35-38, describen el indicador estilos de liderazgo, la tabla 18 y figura 14, muestran los resultados que señalan un 48,15% y 33,33% (lo que representa un 71,48%), ocasionalmente y frecuentemente, respectivamente consideran que el liderazgo en la institución permite que los docentes participen en la toma de decisiones, bajo criterios de responsabilidad, respeto, igualdad y equidad, a través del trabajo por el bien común. Por otro lado, el liderazgo en la institución positiva y motiva, para que exista un trabajo colaborativo en la consecución de los objetivos institucionales, estos resultados quedan apoyados por Chacón (2015), el liderazgo de la gestión moderna en la educación comprende que debe centrarse en lo pedagógico y unir esfuerzos para que el modelo pedagógico que prevalezca y se oriente a la construcción del conocimiento, con una visión integral y participativa.

Indicador: Perfil de desempeño del rector, Ítems (39-44)

Tabla 19

Perfil del Desempeño del Rector

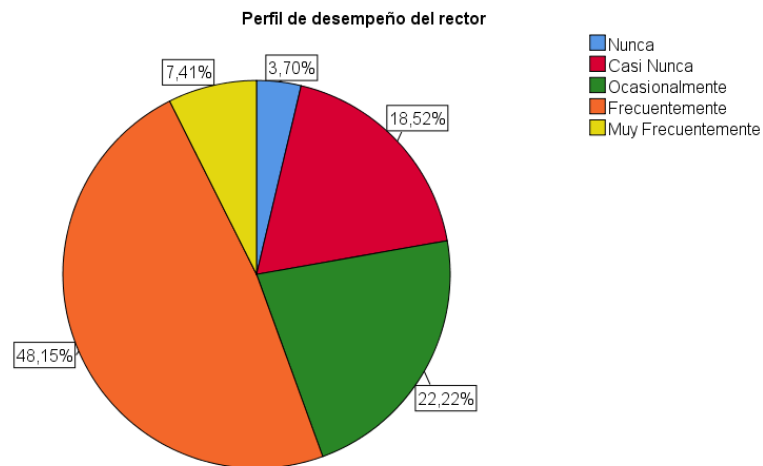
Alternativas	Fa	Fr
Nunca	1	3,70
Casi Nunca	5	18,52
Ocasionalmente	6	22,22
Frecuentemente	13	48,15
Muy Frecuentemente	2	7,41
Total	27	100,00

Nota. Tabulación de los datos recogidos de la encuesta a los docentes, perfil de desempeño del rector, Ítems (39-44), por A. Charris y D. Manjarrés (2022)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Figura 15

Perfil del Desempeño del Rector



Nota. La gráfica recoge las respuestas de los ítems 39-44 de la encuesta realizada a los docentes, por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

El perfil de desempeño del rector es un indicador descrito por los ítems 39-44, estos señalan la importancia del liderazgo para la gerencia, motivación, participación y evaluación, en el desempeño de los docentes y el desarrollo de sus funciones y actividades. Por otro lado, es del conocimiento el ámbito, aprendizajes, competencias y contexto de la institución educativa de tal forma que permita establecer relaciones entre la comunidad y el proceso educativo, los resultados en la tabla 19 y gráfica 15, indican que los encuestados consideran frecuentemente 48,15%, ocasionalmente 22,22%, casi nunca 18,52%, que este liderazgo cumple con estas características, los resultados están en concordancia con lo expuesto por López (2009), quien indica que el rector del centro educativo está llamado a liderar los procesos mediante los cuales el centro educativo satisfaga sus expectativas

Indicador: Etapas del mejoramiento continuo, (Ítems 45-49)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Tabla 20

Etapas del Mejoramiento Continuo

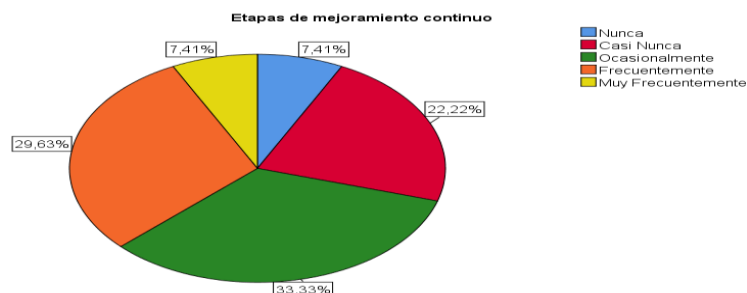
Alternativas	Fa	Fr
Nunca	2	7,41
Casi Nunca	6	22,22
Ocasionalmente	9	33,33
Frecuentemente	8	29,63
Muy Frecuentemente	2	7,41
Total	27	100,00

Nota. Tabulación de los datos recogidos de la encuesta a los docentes, etapas del mejoramiento continuo, (Ítems 45-49), por A. Charris y D. Manjarrés (2022)

Los ítems 45-49, se relacionan con el indicador etapas del mejoramiento continuo, en el cual se considera la integración de toda la comunidad educativa, en la coordinación, desarrollo y evaluación del plan de mejoramiento continuo, de tal forma que contribuye al fortalecimiento de las relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa, que aporta a la generación de aprendizajes y construcción de conocimientos alrededor de nuevas prácticas, para consolidar los avances del PEI.

Figura 16

Etapas del Mejoramiento continuo



Nota. La gráfica recoge las respuestas de los ítems 45 - 49 de la encuesta realizada a los docentes, por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

En cuanto lo mencionado, la tabla 20 y figura 16, muestran los resultados donde los consultados, opinan que esto ocurre ocasionalmente (33,33%), frecuentemente (29,63%), casi nunca (22,22%), lo que permite observar que la institución debe coordinar de forma más efectiva las etapas de mejoramiento continuo, el Ministerio de Educación Nacional (2011), señala que el rector o director rural “está encargado de liderar la formulación y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), así como de velar por la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos socio comunitarios de la institución educativa a su cargo”.

Indicador: Áreas de la gestión educativa, (Ítems 50-54)

Tabla 21

Áreas de la Gestión Directiva

Alternativas	Fa	Fr
Nunca	2	7,41
Casi Nunca	2	7,41
Ocasionalmente	10	37,04
Frecuentemente	9	33,33
Muy Frecuentemente	4	14,81
Total	27	100,00

Nota. Tabulación de los datos recogidos de la encuesta a los docentes, Áreas de la gestión educativa, (Ítems 50-54), por A. Charris y D. Manjarrés (2022)

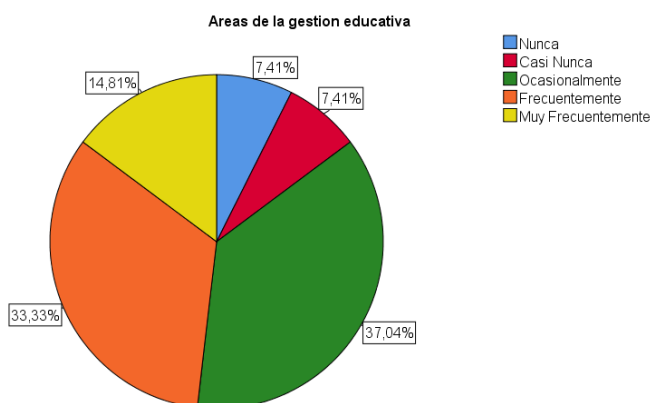
Las áreas de la gestión educativa este indicador (ítems 50-54), establece que los directivos deben contribuir con el funcionamiento general de la institución como lo prevé la ley general de educación, a través de la toma de decisiones en beneficio del proceso enseñanza – aprendizaje, en tal sentido la tabla 21 y figura 17 muestran que los docentes consultados, consideran que esto se toma en cuenta ocasionalmente (37,04%), frecuentemente (33,33%) y muy frecuentemente (14,81%), resultados aceptables, pero que deberían hacerse con mayor frecuencia para lograr una mejor gestión de la institución. En

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

este sentido, Torres (2015), afirma que la gestión educativa implica grupos de actos compuestos de conocimientos organizativos para lograr un fin en determinado tiempo; donde la labor trascendental es la dirección y la organización de los ideales específicos que se intenten adquirir.

Figura 17

Áreas de la Gestión Directiva



Nota. La gráfica recoge las respuestas de los ítems 50 -54 de la encuesta realizada a los docentes, por A. Charris y D. Manjarrés (2022).

Los indicadores estilos de liderazgo, perfil de desempeño del rector, etapas del mejoramiento continuo y áreas de la gestión educativa, integran la dimensión normativa, y según los resultados la institución cumple con estos requerimientos por debajo de un 50%, por lo que debe enfocarse más en estrategias que permitan mejorar estos aspectos, para González (2010), la directiva debe fomentar un modelo de gestión de la calidad, donde las acciones, estrategias, métodos de gestión, conlleven a la continua eficacia, eficiencia y efectividad, satisfaciendo las necesidades de todos los actores educativos por medio de la sensibilización, el compromiso y liderazgo de la unidad, así como de un proceso de evaluación de la calidad educativa, mejoramiento continuo, políticas educativas, además del

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

fomento de una cultura de evaluación, que determine los logros obtenidos, las debilidades, fortalezas, aciertos y errores en los procesos, áreas y eventos que se ejecutan en dichas instituciones escolares, con el propósito de tomar decisiones coherentes, oportunas, en correspondencia con el escenario educativo actual.

Las dimensiones administrativa y normativa, definen la variable gestión directiva, y de acuerdo a los resultados la institución debe reforzar los fundamentos normativos en los procesos y estrategias de la gestión educativa, según Álvarez (2012), la gestión directiva es el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de los objetivos y propósitos de una entidad que nace de un ejercicio propio de la administración y se enfoca en facilitar la coordinación de una organización, como una tarea se ejerce dentro (contexto interno) y fuera de la institución (contexto externo), por parte del equipo directivo y que orienta controla todas las actividades curriculares y extracurriculares, procurando el éxito y la calidad del quehacer pedagógico y convivencia

Para las variables comunicación organizacional y gestión directiva, los resultados indican, que se deben definir los componentes estructurales y funcionales, a través de una estrategia de comunicación organizacional que apoye el fortalecimiento de los procesos en la gestión directiva en el ámbito educativo, D'alessio (2013), indica que el gerente debe asumirse como un agente de cambio y transformación, que conduzca a las organizaciones por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías e incluso nuevos riesgos; un agente que con su dirección y orientación, modifique comportamientos y actitudes del capital humano, un agente cultural que, con su estilo de gerencia, reforme y difunda la cultura organizacional, utilizando técnicas de desarrollo gerencial dirigidas a incrementar la habilidad del liderazgo y resaltar los valores institucionales.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Ante los resultados y hallazgos encontrados en esta investigación mixta, puede decirse que la ciencia cada día se aleja de ser una realidad rígida, generando unas fortalezas que pueden compensar las debilidades de cada enfoque por separado, por ende proporciona a la comunidad de saberes una comprensión exhaustiva de la realidad problemática y también produce un enfoque más amplio y específico al utilizar diversos instrumentos según el contexto de la indagación, esto va a contribuir a explicar los hallazgos desde las dos visiones.

Capítulo V. Estrategia De Comunicación Organizacional Para El Fortalecimiento De La Gestión Directiva

“Una escuela para todos”



La problemática principal que se logró identificar en el análisis realizado a los resultados de los instrumentos aplicados en la investigación, es que la gestión estratégica en

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

la institución educativa de Leña no está alineada a políticas institucionales que favorezcan el logro de la visión y el cumplimiento de la misión como organización.

Esta situación se evidencia en un direccionamiento estratégico en el que se minimizan los planes y objetivos institucionales, en las dificultades existentes en los procesos de comunicación, las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución y el poco sentido de pertenencia de las personas hacía la organización.

En este sentido, la problemática planteada se abordará, desde el objetivo que se fijó inicialmente en el trabajo de investigación “el fortalecimiento de esos procesos, en especial los desarrollados por la gestión directiva a través de la comunicación organizacional”.

Una Escuela para todos, es una propuesta fundamentada en el desarrollo de una cultura organizacional que fortalezca la gestión directiva, centrada en un liderazgo transformador, que promueva ambientes armónicos de trabajo, procesos de comunicación eficientes y efectivos y la vivencia de los valores organizacionales como ejes centrales para afianzar el sentido de pertenencia hacia la institución. Todo esto desarrollado a través de una estrategia de comunicación organizacional.

Introducción

En la actualidad la comunicación organizacional hace parte fundamental de los procesos que se llevan a cabo en las instituciones educativas, así lo deja ver la nueva tendencia de mirarlas como una organización, sujeto de aplicación de las teorías administrativas. Con relación a ello, Garrido, Goldhaber y Putman (2020), cuando expresan que, el sentido de la comunicación es su función estratégica lo cual se explica desde la relación estrecha que se da entre los conceptos de comunicación y empresa.

Por su parte, Andrade (2017), afirma que la comunicación interna es responsable de las buenas relaciones entre los miembros de una organización, de que éstos a su vez estén

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

motivados y procurando el logro de los objetivos institucionales a través del uso de los medios de comunicación. Es decir, se infiere entonces una relación proporcional entre comunicación y resultados, a mejores procesos comunicativos, mejor clima organizacional y mejor productividad organizacional.

A pesar de lo expuesto, no todas las instituciones educativas son vistas por sus equipos directivos como organizaciones en las que la comunicación se pueda establecer como estrategia para el fortalecimiento de procesos, al respecto señalan los autores antes mencionados que es difícil concebir la existencia de un sistema social al margen de la comunicación, es decir, siendo el hombre un ser comunicacional por excelencia resulta inexplicables que las organizaciones conformadas por éstos, no lo sean.

En esta medida, se presenta la propuesta “Una Escuela para Todos” que pretende integrar y hacer partícipe a directivos, docentes, estudiantes, padres, madres/ acudientes en la construcción de una cultura organizacional que conciba la gestión directiva y el desarrollo estratégico de la institución como un asunto de todos, haciéndolo posible a través de una estrategia de comunicación organizacional pertinente, coherente y efectiva.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo general

Fortalecer los procesos de gestión directiva de la institución educativa a través de la aplicación de una estrategia de comunicación organizacional.

Objetivos específicos

Construir las bases de una cultura organizacional que favorezca la gestión directiva, el direccionamiento estratégico y el afianzamiento del sentido de pertenencia hacia la institución como un asunto de todos.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Diseñar una estrategia de comunicación que aporte a consolidar una nueva cultura organizacional en la institución.

Establecer una ruta de comunicación efectiva a través de la página web de la institución para los miembros de la comunidad educativa, utilizando las ventajas que ofrece la tecnología.

Justificación

En tiempos de pandemia por Covid 19 asegura Langagne (2020), que existen cinco principios de comunicación organizacional, se debe ser transparente, flexible y adaptable, como también, ser más persona, creativo e inspirador. Desde esta perspectiva se presenta “Una Escuela para Todos”, una propuesta que surge a partir del trabajo de investigación cuyas variables se establecieron como comunicación organizacional y gestión directiva.

Esta propuesta pretende fortalecer los procesos de gestión directiva a través de la construcción colectiva de una nueva cultura organizacional utilizando como estrategia la comunicación organizacional.

“Una Escuela para Todos” se fundamenta en la necesidad de una intervención en las dimensiones administrativa y comunicacional de la institución, dados los resultados y el análisis que arrojaron los instrumentos aplicados en el trabajo.

La propuesta permite establecer acciones que, desde los componentes organizacional, comunicacional y tecnológico, se pueden aplicar en cualquier contexto que presente problemáticas similares a la de la institución objeto de estudio, o que busque potenciar los procesos comunicacionales y directivos.

Principios Orientadores

Compromiso. Actuar bajo los principios, valores, normas y políticas que promueve la institución a la cual se pertenece.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Sentido de pertenencia. Contribuir con la institución en la generación de una cultura basada en el respeto, demostrando que sus miembros se identifican con sus valores y principios.

Participación. Involucrarse proactivamente en los procesos, actividades y proyectos que propone la institución.

Comunicación. Expresar de manera clara y respetuosa información que contribuya a armonizar las relaciones que se establecen dentro de la organización y mejoren la calidad del servicio educativo.

Confianza. Generar credibilidad en la institución como una organización incluyente, donde se valora la opinión de todos y de todas.

Liderazgo. Guiar, influir, motivar miembros de la comunidad educativa de la organización para alcanzar los objetivos propuestos, sin perder de vista la misión y visión.

Figura 18

Principios de la propuesta



Nota. Infograma con los principios que fundamentan la propuesta de CO, por A. Charris y D. Manjarrés (2022)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Plan de acción

Estructura para el desarrollo de la propuesta

La propuesta “Una Escuela Para Todos” se desarrolla teniendo como base tres componentes, estos son organizacional, comunicacional y tecnológico. Aunque, todos apuntan a lograr el objetivo general, cada uno de ellos desarrolla acciones específicas que pretenden convertir en fortalezas, las debilidades identificadas en las dimensiones comunicacional y administrativa de la institución.

Para llevar a cabo el plan de acción se orienta el trabajo a partir de fundamentos teóricos como el aportado por Fred David quien apunta a la planeación o dirección estratégica, y en las corrientes administrativas modernas.

F. David (2003), expresa que el proceso de planeación estratégica se divide en tres etapas, estas son formulación, implementación y evaluación de las estrategias. Estos pasos serán el derrotero en la presente propuesta.

Formulación de la estrategia.

Diagnóstico. En este aspecto David propone hacer un diagnóstico a través de matrices, sin embargo, para este caso dicho paso está soportado en el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados durante el proceso de investigación, los cuales dejan ver mayores debilidades en las dimensiones administrativa y normativa, inmersas en la variable de gestión directiva.

Ahora bien, a través del diagnóstico se obtuvo una visión general, como también específica de la situación de la institución educativa lo que permitió establecer acciones desde los componentes que integran la propuesta. Esto es:

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Componente Organizacional. En este componente se construirán las bases de la nueva cultura organizacional “Una Escuela para Todos”, entendida como la personalidad misma de la institución que evidencia las formas de ser, hacer, creer y pensar de las personas que hacen parte de la organización. Esta cultura, generalmente, inicia en las líneas directivas de dicha organización.

“La cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización”.

Daniel R. Denison (1989, p.02)

Para completar esta definición, se hace referencia a Chiavenato, (1989) quien afirma que la Cultura organizacional es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

Partiendo de estos dos autores, se enfocará este componente en la construcción colectiva de una nueva cultura organizacional que esboce la razón de ser la institución y el sentido por el cual se realizan las acciones dentro la misma de determinada forma.

El tipo de cultura que se construirá será la orientada a personas. “la cultura orientada hacia la persona, existe primordialmente para atender a las necesidades y deseos de sus miembros” Harrison, (1990). Esto sin desconocer las necesidades mismas de la institución para crecer y avanzar.

Este tipo de cultura se ha considerado como la más adecuada porque es fundamental enfocarse en las personas para promover la construcción colectiva de una nueva forma de ser y estar dentro de la institución en la que sus miembros se vean identificados, viviendo con agrado los valores institucionales y sintiéndose parte de un lugar que les aporta a su crecimiento como personas y como profesionales.

Este componente está direccionado a lograr el objetivo específico 1

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Componente Comunicacional. Para este componente se diseñará un plan de Comunicación Organizacional, que aporte a consolidar la nueva cultura organizacional de la institución: “Una Escuela para Todos. Este plan dará las directrices para que la comunidad educativa tenga claro qué se espera de ella, cuándo y cómo.

Este componente, responde, a los indicadores, que según el análisis necesitan fortalecerse, como lo son, estilos de comunicación, canales de comunicación, mensajes claros y efectivos, los cuales apuntan al logro del objetivo 2 de la propuesta.

Componente tecnológico. El diseño de una pestaña en la página web institucional destinada a aspectos comunicativos y administrativos determinan la innovación de esta propuesta con la que se busca fortalecer la gestión directiva. El espacio no solo contiene detalles relacionados con temas administrativos y financieros, sino, que se crean canales de comunicación digitales en donde se establece la bidireccionalidad en este proceso, y espacios de participación lo cual se constituye en un elemento indispensable para el mejoramiento continuo institucional.

Este componente está direccionado a lograr el objetivo específico 3

Figura 19

Componente Tecnológico de la Propuesta



Nota. Mapa del componente tecnológico de la propuesta Comunicación Organizacional, por A. Charris y D. Manjarrés (2022)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Implementación de la estrategia.

Según F. David (2003), la implementación de la estrategia requiere que la organización establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y destine recursos. También el autor, al referirse a esta etapa expresa la necesidad de crear una cultura organizacional que apoye las estrategias, es decir, no solo se requiere la movilización de empleados (para el caso docentes), sino de los gerentes (rectores), pero en gran medida su éxito depende de la capacidad de los directivos de motivar a sus empleados.

En este sentido, es importante destacar el papel del rector (gerente de la institución), en la construcción de una nueva cultura organizacional y la coherencia de las características de su rol, definidas por el MEN, con lo que plantea la propuesta “Una Escuela para Todos”.

A continuación, se muestra en la Figura 20 cada una de las características del rol del rector y entre estas, destacamos como relevantes, para la propuesta planteada, las siguientes: construye el sentido y la razón de ser de la institución, estimula el trabajo en equipo, facilita la apertura y permanencia de espacios de participación y concertación de la comunidad educativa, promueve el sentido de pertenencia, establece canales de comunicación apropiados.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Figura 20

Características del Rector

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cree en la educación inclusiva como estrategia fundamental para acceder al conocimiento y al desarrollo. • Confía en la capacidad de todos los estudiantes para aprender y lidera la búsqueda y puesta en marcha de estrategias pedagógicas innovadoras y pertinentes. • Es proactivo y flexible (se permite cambiar, innovar y afrontar la complejidad). • Tiene un elevado grado de compromiso y motivación. • Estimula y reconoce el buen desempeño de estudiantes y docentes. • Dirige sus esfuerzos a los aspectos en los que puede incidir. No se siente impotente ante los problemas que no puede solucionar. • Usa datos e información para tomar decisiones de manera responsable. • Planea su trabajo y lidera la formulación, ejecución y seguimiento de planes y proyectos. • Sabe que debe aprender continuamente para tener más y mejores herramientas teóricas y metodológicas para ejercer su labor. • Promueve el sentido de pertenencia al establecimiento educativo. • Moviliza conocimientos y esquemas de acción para solucionar los problemas. • Construye el sentido y la razón de ser del establecimiento o centro educativo que dirige. • Fomenta el trabajo en equipo. | <ul style="list-style-type: none"> • Lidera sus equipos directivo, docente y administrativo para que se involucren en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento. • Logra que cada persona que trabaja en el establecimiento o centro educativo se sienta parte del equipo y comparta sus principios y formas de actuar. • Verifica el cumplimiento de las funciones y tareas de cada uno de las personas a su cargo. • Evalúa periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal administrativo, y les da retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar sus dificultades. • Conoce las características de los estudiantes, sus familias y el entorno de la institución educativa, así como su evolución en el tiempo. • Sabe cuáles son los aprendizajes y competencias básicas que todos los estudiantes deben desarrollar en cada momento de su proceso educativo. • Facilita la apertura y permanencia de espacios de participación y concertación de la comunidad educativa. • Establece canales de comunicación apropiados que permiten informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar. • Fomenta el intercambio de experiencias. • Busca apoyos externos para fortalecer la institución y ayudar a estudiantes, docentes y personal administrativo. |
|--|---|

Nota. Información tomada de la Guía No. 34 del MEN (p. 26)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Estrategias a Desarrollar

Componente Organizacional

Tabla 22

Componente Organizacional

Acción	Tipo	Público	Meta
Jornadas de Sensibilización sobre la importancia de construir una nueva Cultura Organizacional	Encuentros. Se presentarán casos de éxito y se propiciará la participación activa de cada miembro de la institución en la definición de los beneficios que implica la creación de una nueva cultura organizacional para la Institución Educativa la Leña	Comunidad Educativa	Lograr que la comunidad educativa comprenda la importancia de la construcción conjunta de una nueva cultura organizacional y los beneficios que comporta tanto a nivel personal como a nivel institucional
Programa de Formación en Liderazgo Transformacional	Talleres vivenciales en el que los participantes desarrollarán las siguientes competencias: responsabilidad, compromiso, gestión emocional desde el liderazgo, gestión del cambio, flexibilidad, apertura, innovación, orientación a resultados, habilidades comunicativas	Directivos y Docentes	Transformar la visión directivos y docentes para convertirse en personas capaces de asumir el compromiso, responsabilidad y dirección que su rol demanda, desde la agilidad, el trabajo compartido autonomía y con un enfoque en los resultados.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>Construcción de la propuesta de una nueva cultura organizacional.</p>	<p>Con el apoyo de un consultor se realizará el modelo de cultura organizacional centrado en las personas definiendo los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> § Definir objetivos § Definir la cultura deseada § Identificar la brecha entre la cultura actual y la cultura deseada § Diseñar un plan de acción con un sistema de seguimiento y evaluación en el que se definan visión, valores, comportamientos, normas, cultura compartida, prácticas, recursos, mensajes, estructura organizacional, símbolos, rituales y rutinas etc. § Implementar el plan con el apoyo de un plan de comunicación organizacional § Celebrar logros y establecer reconocimiento con un sistema de estímulos dirigidos a directivos, docentes, estudiantes, personal de apoyo, padres, 	<p>Directivos, docentes, representantes de los estudiantes y de los padres, madres de familia/acudientes</p>	<p>Consolidación de un clima organizacional armónico, generador de confianza que impacte de manera positiva en la gestión directiva, el direccionamiento estratégico, el sentido de pertenencia y el relacionamiento de sus miembros.</p>
--	---	--	---

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

	madres de familia /acudientes		
--	----------------------------------	--	--

Nota. Se describen las acciones a desarrollar en componente organizacional de la propuesta “Una escuela para todos”, por A. Charris y D. Manjarrés (2022)

Componente Comunicacional

Tabla 23

Componente Comunicacional

Acción	Tipo	Público	Meta
Diseño de un plan de comunicación organizacional	Encuentros acompañados de un consultor en comunicación para realizar de manera conjunta el plan de comunicación organizacional. Este plan se basará en 6 ejes: Definir una política de comunicación que permitan impulsar el sentido de pertenencia y la identidad institucional y definir formas y canales de comunicación para que cada uno de los	Directivos, docentes, representante de los estudiantes y de los padres, madres de familia/acudientes	Consolidar e integrar la nueva cultura organización entre los miembros de la comunidad educativa.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

	<p>públicos de la comunidad educativa tenga claro que se espera de ellos, cómo y cuándo.</p> <p>Establecer una ruta de comunicación clara y efectiva para los procesos organizacionales y el relacionamiento de los distintos públicos de la comunidad educativa.</p> <p>Sensibilizar a la comunidad educativa frente a la importancia del cambio de una nueva cultura organizacional</p> <p>Acompañar a la comunidad educativa a adaptarse al cambio que implica una nueva cultura organizacional</p> <p>Movilizar las acciones de participación pertinentes por parte de los miembros de la comunidad educativa para incorporar la nueva</p>		
--	--	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

	<p>cultura organizacional a su cotidianidad.</p> <p>Diseñar acciones y definir mensajes que apoyen el proceso de integración de la nueva cultura organizacional en la institución.</p> <p>Elegir los canales de comunicación para llegar a cada uno de los públicos que integran la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes, padres, madres de familia /acudientes, comunidad, personal de apoyo, sector productivo, secretaria de educación, entidades aliadas, egresados) con dichos mensajes y acciones.</p>		
--	--	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Jornadas de Comunicación “Hablemos el Mismo Idioma”	Encuentros – Talleres- Concursos con la participación activa de la comunidad educativa	Directivos, docentes, estudiantes, padres, madres de familia /acudientes, comunidad, personal de apoyo.	En estos espacios se construirá entre todos, formas de comunicarse mejor y sintonizarse en un mismo idioma a partir de los valores institucionales.
--	---	---	---

Nota. Se describen las acciones a desarrollar en componente comunicacional de la propuesta “Una escuela para todos”, por los autores (2022)

Componente Tecnológico

Tabla 24

Componente Tecnológico

Acción	Tipo	Público	Meta
El diseño de una pestaña en la página web institucional.	Diseño Web.	Comunidad Educativa.	Contar con un espacio de comunicación dentro de la web que marque una ruta clara de comunicación destinada a aspectos comunicativos y

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

			administrativos de la institución.
Socialización del sitio web para la comunicación organizacional.	Taller de socialización en el que se explicará el propósito de la nueva pestaña del sitio web y su funcionamiento.	Comunidad Educativa.	Apropiación de los canales de comunicación digital institucionales.
	Espacio de orientación para uso y retroalimentación del sitio web para la comunicación organizacional.	Comunidad Educativa.	Fortalecimiento de habilidades tecnológicas para impulsar el uso de canales de comunicación digital.

Nota. Se describen las acciones a desarrollar en componente tecnológico de la propuesta “Una escuela para todos”, por A. Charris y D. Manjarrés (2022)

Evaluación de la estrategia

La etapa de la evaluación, permite conocer la efectividad de la estrategia o estrategias que se incluyen en una propuesta. F. David (2003) asegura, que la única forma de saber si funciona es a través de la evaluación, además el éxito del presente no garantiza el del mañana. Esto es porque el mañana no se puede predecir y las organizaciones son cambiantes como los individuos que la conforman. Es así como en la propuesta se establece la siguiente rúbrica para evaluar su eficacia.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Tabla 25

Rúbrica para la Evaluación de la Estrategia

Rúbrica para la Evaluación de la Estrategia de Comunicación Organizacional "Una escuela para Todos"	
Considera que la puesta en marcha del plan de acción de la propuesta "Escuela para todos":	
<p>1. Ha fortalecido una cultura organizacional en la que se empieza a evidenciar el valor al talento humano y suparticipación en la conformación de una escuela para todos. *</p> <p><i>Marca solo un óvalo.</i></p> <p><input type="radio"/> Nunca</p> <p><input type="radio"/> Casi nunca</p> <p><input type="radio"/> Ocasionalmente</p> <p><input type="radio"/> Frecuentemente</p> <p><input type="radio"/> Muy frecuente</p>	<p>2. Contribuye a la implementación en la escuela de procesos relacionados con la gestión estratégica, como la planificación y el desarrollo de políticas institucionales coherentes con la misión, visión y objetivos institucionales. *</p> <p><i>Marca solo un óvalo.</i></p> <p><input type="radio"/> Nunca</p> <p><input type="radio"/> Casi nunca</p> <p><input type="radio"/> Ocasionalmente</p> <p><input type="radio"/> Frecuentemente</p> <p><input type="radio"/> Muy frecuente</p>
<p>3. Ha mejorado el flujo de comunicación en todas las direcciones y minorizado la presencia de barreras, lo que ha permitido mantener informado a la comunidad educativa de los distintos procesos que se desarrollan en ella fortaleciendo la cultura comunicacional de la institución. *</p> <p><i>Marca solo un óvalo.</i></p> <p><input type="radio"/> Nunca</p> <p><input type="radio"/> Casi nunca</p> <p><input type="radio"/> Ocasionalmente</p> <p><input type="radio"/> Frecuentemente</p> <p><input type="radio"/> Muy frecuente</p>	<p>4. Ha permitido el acceso a canales de comunicación que permiten mantener una comunicación continua, inmediata y que educa en el uso de nuevas tecnologías. *</p> <p><i>Marca solo un óvalo.</i></p> <p><input type="radio"/> Nunca</p> <p><input type="radio"/> Casi nunca</p> <p><input type="radio"/> Ocasionalmente</p> <p><input type="radio"/> Frecuentemente</p> <p><input type="radio"/> Muy frecuente</p>

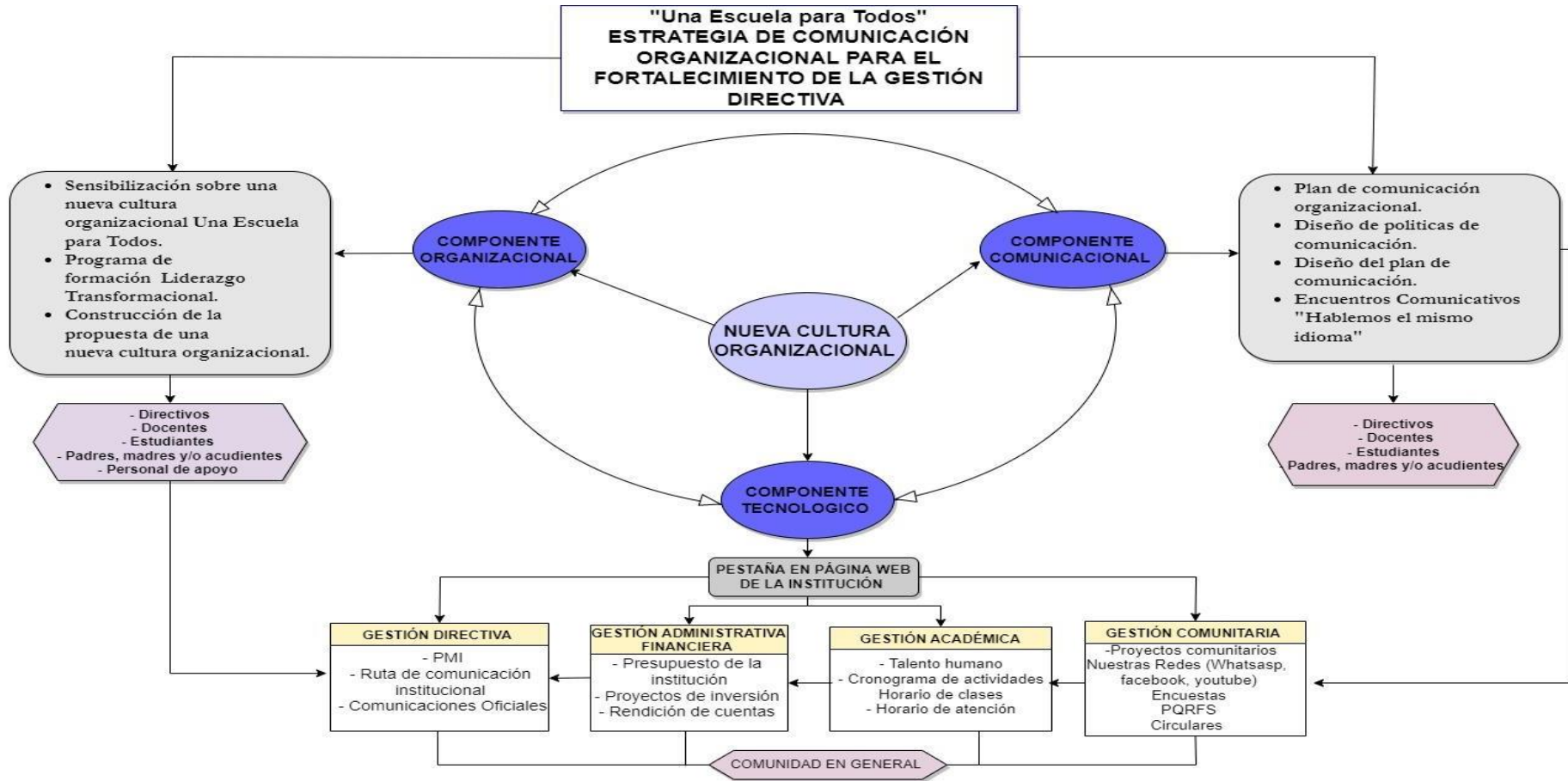
Nota. Esta rúbrica permite evaluar la efectividad de la propuesta "Una escuela para todos", como estrategia de comunicación organizacional, por A. Charris y D. Manjarrés (2022)

Para ilustrar el alcance, la estructura y la relación entre los componentes de la propuesta "Una Escuela para Todos" se presenta en la Figura 22 el mapa del diseño de la misma.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Figura 2

Mapa del Diseño de la Propuesta “Una Escuela para Todos”



Nota. El mapa muestra la estructura de la propuesta con sus componentes, por A. Charris y D. Manjarrés (2022)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Validación de la propuesta

“*Una escuela para todos*” es la propuesta que, con fundamento en la comunicación organizacional, busca fortalecer los procesos de gestión directiva de la Institución Educativa de Leña. Su validación se hace de manera intersubjetiva.

La triangulación para la validación de datos según Mwaniki y Mue (2015), comprueba que la información que se obtiene en tal procedimiento puede arrojar resultados confiables siempre que haya certeza de la propia recolección de estos. Por su parte, H. Charres (2018), establece que dentro de las ciencias sociales se entiende como un concepto que da mayor fiabilidad a los resultados finales por la diversidad de metodologías, datos e investigadores interviniendo.

De esta manera, para la triangulación de la propuesta se involucran sujetos claves del equipo directivo, del equipo docente y el equipo investigador. En un primer momento se presenta a ambos equipos el análisis de resultados de los instrumentos aplicados en el marco de la investigación, como también la propuesta diseñada.

Mientras los docentes expresan lo oportuno y viable la aplicación de la propuesta, los directivos aprecian la intervención, y la consideran no solo viable, sino excelente, en especial lo relacionado con el componente tecnológico ya que la institución no cuenta con canales de comunicación de este tipo.

Entre tanto, completa la validación intersubjetiva los investigadores. Dice Pérez (2000) al respecto, que la verificación se realiza a través del contraste de la información, pues en la investigación cualitativa un grupo o equipo participa en el proceso de investigación; por lo tanto, es por ello que por medio de acciones como debates, análisis de datos, contrastaciones y discusiones se llega a un grado de objetividad que se considera mayor al de

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

un investigador que se mantuvo aislado en el proceso. Desde este punto de vista, la validez que le otorgan los investigadores del presente trabajo investigativo se considera imparcial y complementaria a las posiciones de los otros sujetos.

Figura 23

Triangulación intersubjetiva



Nota. Proceso de validación de la propuesta de CO, por A. Charris y D. Manjarrés (2022)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Conclusiones

Tomando en consideración los objetivos desarrollados en la investigación, se presentan a continuación las siguientes conclusiones:

Entre los fundamentos normativos que explican la concepción de los procesos de gestión directiva en el ámbito educativo, la institución presenta debilidades, acorde a dicho fundamentos y por ende no está desarrollado un modelo de gestión de la calidad, generando con ello deficiencias en las diversas acciones, estrategias y métodos; ineficacia, ineficiencia y mejoramiento continuo.

Dentro de las características percibidas de las unidades de análisis del proceso de comunicación organizacional en el contexto del PEI, se puede decir que la institución no maneja una comunicación efectiva ni efectista, generando con ello afectaciones en las relaciones personales e interdepartamentales, por tal la cultura comunicacional no posee herramientas de divulgación ni de socialización, generando barreras para el desarrollo de la integración escolar y extraescolar, poco cumplimiento de normas y políticas institucionales, planeación y ejecución de acciones así como poca participación en la autoevaluación y mejoramiento institucional.

Con referencia a las características de los procesos de gestión estratégica en el ámbito de las instituciones educativas, en la Institución Educativa de Leña, no están alineadas a las políticas institucionales que favorezcan la visión y misión como organización, generando debilidades en torno al cumplimiento de tareas, actividades y funciones acorde a lo pautado desde la directiva escolar; igualmente, existe escaso direccionamiento estratégico por tal se minimiza los planes y objetivos institucionales.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Con respecto al proceso validador de la propuesta, orientada al fortalecimiento de los procesos de gestión directiva, se puede decir que las investigadoras cotejaron teorías formales para obtener una visión más amplia de la temática, así mismo se tomó en cuenta las respuestas, opiniones de los informantes claves (docentes de la institución objeto de estudio) y de la hermenéutica de las investigadoras, generando una propuesta acorde a las necesidades comunicacionales y directivas de la Institución Educativa.

Recomendaciones

En cuanto al primer objetivo de la investigación, los actores educativos están llamados a profundizar y dinamizar los fundamentos normativos en todos los procesos, acciones y estrategias de la gestión educativa. Diseñando estrategias que tomen en cuenta los componentes y funciones de la institución para fortalecer el proceso directivo. Que el rector asuma un liderazgo transformacional, produciendo esenciales cambios en sus procesos organizacionales, así como de crear una cultura donde se alimente el liderazgo positivo y ético.

Con referencia al segundo objetivo, se sugiere diseñar acciones y estrategias que dinamicen una sana y eficiente y eficaz comunicación organizacional acorde a lo establecido en el PEI, de tal manera que la institución cuente con instrumentos y herramientas donde se den a conocer toda información que sus miembros necesitan saber, logrando con ello una integración y participación escolar.

Se sugiere fortalecer todos los procesos organizacionales, acorde a las políticas institucionales, creando para ello instrumentos de seguimiento o acompañamiento en pro de las actividades, cumplimiento de tareas, funciones, entre otras.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Se aconseja implementar este tipo de propuesta donde se de participación de todo el conglomerado y adecuar la institución para que pueda activarse la realidad de la nueva cultura organizacional “Una Escuela para Todos”, con el fin de maximizar los procesos organizacionales a través de estrategias de comunicación organizacional aplicadas en el ámbito escolar.

La propuesta basada en una cultura organizacional orientada a las personas implica que las necesidades de estos requieren ser balanceadas (Harrison, Barney, Freeman & Phillips, 2019)., teniendo en cuenta que cada uno de ellos tiene sus propios intereses y percepciones sobre la organización, las políticas generales, y la forma cómo participan en la toma de decisiones, ya que de no lograrse un balance pueden generarse conflictos que afecten el clima organizacional, por lo tanto, lo que se busca es que la institución fortalezca con la participación, el liderazgo y el sentido de pertenencia de los miembros que la conforman.

Referencias Bibliográficas

- Abarca, A. y. (2020). Comunicación Organizacional y Gestión Escolar de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho - 2020. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Abela, J. (2020). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. Granada: Fundación Centro Estudios Andaluces.
- Abril, L. (2018). Comunicación en los procesos de gestión organizacional en la institución educativa Nuevo Liceo Académico en Bogotá, D.C. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Acuña, A. y. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa. Barranquilla: Universidad de la Costa.
- Acuña Medina, N., León-Arias, M., López-Palomino, L., Villar-Navarro, C., & Mulford-León, R. (2018). Aprendizajes de las Matemáticas Mediados Por Juegos Interactivos En Scratch En La IEDGVCS. *CULTURA EDUCACIÓN Y SOCIEDAD*, 9(2), 32 - 42. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.9.2.2018.03>
- Adygüzel, Z. S. (2020). The Effects of Organizational Communication and Participative Leadership on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Organizations. *Business & Management Studies an International Journal*, 829-856.
- Álvarez, M. (2012). El equipo directivo. Caracas: laboratorio educativo.
- Amarate, A. (2016). Gestión Directiva. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Andrade, H. (19 de marzo de 2020). Comunicación Organizacional Interna. Obtenido de http://sinapsis-consultores.com.mx/wp-content/uploads/2020/01/libro-Comunicacion_organizacional_interna.pdf
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. Caracas: Editorial Episteme.
- Arce, C. (2017). Cultura y Clima Organizacional. Lima: Universidad Católica.
- Arru, C. (2008). Gestión de la comunicación en las organizaciones. México: Grupo Editorial Iberoamérica,
- Baquedano, T. (2021). Direccionamiento estratégico para la gestión de la calidad institucional en la Unidad Educativa América, Quevedo-Ecuador, 2020 . Piura, Perú: Universidad César Vallejo.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

- Bautista, G. (2014). *Didáctica universitaria en entornos virtuales de enseñanza– aprendizaje*. Barcelona: Narcea.
- Baticoli, S. (2013). *Comunicación interna práctica*. Barcelona. De Paidó.
- Bedoya, S. (2017). *Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: El Caso de la Institución Educativa Cristóbal Colón*. Montería: Universidad de La Laguna.
- Betancourt, J. (2014). *Clima y compromiso organizacional*. México: Garnica.
- Bertoli, D. (2016). *Comunicación y cultura organizacional*. Madrid: ESIC
- Bocanegra, H. (2010). *Política educativa*. Colombia: Diálogo de saberes.
- Bolívar, S. (2010). *Gerencia y Pedagogía*. Caracas: FEDUPEL.
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y Liderazgo Educativo*. Málaga: Aljibe
- Bordalba, M. (2017). Principales canales para la comunicación familia-escuela: análisis de necesidades y propuestas de mejora. *Revista Complutense de Educación*, 147-165.
- Bris, M. (2013). *Planificación y práctica educativa (Infantil, Primaria y Secundaria)*. Madrid: Escuela Española
- Buxarrais, M. y Ovide, E. (2011). El impacto de las nuevas tecnologías en la educación del siglo XXI. *Revista Sinéctica* 37. Recuperado de http://www.sinectica.iteso.mx/index.php?cur=37&art=37_11
- Calderón, H. (2017). *Asertividad y Comunicación Organizacional*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Cardona, A. (2014). *Las organizaciones que aprenden*. Barcelona: Ariel.
- Carrera, M., Bravo, O., y Marín, F. (2013). Visión transcompleja y socioopolítica del currículo universitario. *Encuentro Educativo*, 20(1). Disponible en <https://produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro/article/view/1192>
- Casassus, J. *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Documento UNESCO. Versión preliminar. Octubre 2000.
- Castro, J. (2010). *Retos actuales de la gerencia educativa*. Barcelona: Gedisa.
- Cifuentes Medina, J., & Camargo Silva, A. (2018). La Importancia del Pensamiento Filosófico y Científico en la Generación del Conocimiento. *CULTURA EDUCACIÓN Y SOCIEDAD*, 9(1), 69-82. Recuperado a partir de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/1818>
- Congreso de la República de Colombia. (5 de Julio de 2012). Ley 1542 de 2012. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48239#:~:text=>

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

=La% 20presente% 20ley% 20tiene% 20por,tipificados% 20en% 20los% 20art% C3% AD
culos% 20229

Contreras, F. (2018). Calidad de la educación. México: Universitaria.

Chacón, J. (2015). Gerencia educativa. Buenos Aires: Granica.

Charres, H. J. Villalaz, J., y Martínez, J. (2018). Triangulación: Una herramienta adecuada para las investigaciones en las ciencias administrativas y contables. Universidad de Panamá Panamá.

Chiavenato, I. (2011). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I y Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones México: McGraw-Hill Educación.

Chiavenato, I. (1989). Introducción a la teoría general de la administración (Mc. Graw-).

Daft, R. (2013). El poder del liderazgo. Bilbao: DEUSTO.

D'alesio, F. (2013). La gerencia de los nuevos tiempos. Lima: CENTRUM

Delgado, L (2014). Modelo de comunicación para organizaciones México: Morata.

Delors, J. (1996). Los cuatro pilares de la educación. D.F. México:UNESCO

Dilts, K. (2013). Esencia del liderazgo. México: Morata.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1989, August). Organizational culture and organizational effectiveness: A theory and some preliminary empirical evidence. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1989, No. 1, pp. 168-172). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Duran, A. (2015). Comunicación para la gestión del cambio organizacional. Barcelona: La Roca.

Duran, G. (2018). Fortalecimiento de la comprensión lectora a través del uso de las TIC en estudiantes de educación primaria. *CULTURA EDUCACIÓN Y SOCIEDAD*, 9(3), 401 - 406. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.9.3.2018.46>

Dolessi. C. (2012). Administración y calidad. México: Limusa.

Escobar, I y Guillen, C. (2012). Planificación educativa. McGraw Hill.

Espinoza, O. (2009). Fundamentos sobre política educacional. Buenos Aires: Libros del Zorzal.

Espinoza, R., y Marín-González, F. (2019). Redes de investigación transdisciplinar tecnocientífico en contextos reticulares / Networks of transdisciplinary

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

technoscientific research in reticular contexts. *Utopía Y Praxis*

Latinoamericana, 24(87), 173-193. Recuperado a partir de

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/27565>

Esquivel, P., Villa, F., Guerra, G., Guerra, C. y Rangel, E. (2018). El aprendizaje colaborativo como estrategia didáctica para el mejoramiento de la Comprensión lectora. *Cultura. Educación y Sociedad* 9(3), 105-112. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.9>

Estévez, H. (2018). *Gestión moderna de procesos educativos*. México: Trillas. México.

Fernández, I., Ibáñez, E., Ballestas, S. y Beltrán, C. (2018). Estrategias pedagógicas para mejorar la convivencia escolar mediante las TIC. *Cultura. Educación y Sociedad* 9 (3), 343-350. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.9.3.2018.39>

Fernández, S. (2013). *La dirección de la comunicación en la organización*. Sevilla: Diada.

Fernández (2013). *Comunicación en las instituciones educativas*. Trillas. México

Fontalvo, Y. y. (2021). *Comunicación efectiva: estrategia de mediación para el fortalecimiento del diálogo entre docentes y padres de familia*. Barranquilla: Corporacion Univeridad de la Costa.

Freire, R. C. (2019). *Análisis del manejo y efectividad de la Comunicación Estratégica en la Institución Educativa Jatarina (2016-2017)*. Quito: UCE.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson educación.

Garbanzo, G. y Orozco, V. (2012). *Calidad de los procesos educativos: Laboratorio educativo*.

García, F. y Salgado, L. (2018). *Calidad educativa*. México: Universidad Autónoma de Tlaxcala.

García, S. y Ruiz H. (2011). *Estrategias para la calidad de la educación* Grupo Editorial Iberoamérica, México

García, F. Crispin S. Hernández, y Salgado, L. (2018). *Gestión escolar y calidad educativa*. México: Universidad Autónoma de Tlaxcala.

Giraldo, D. (2019). *Generación de valor en la gestión educativa*. Ecuador: REDEI.

González, F. (2010). *La calidad de la educación y el modelo europeo de gestion de calidad*. Valladolid: Lux.

González, J., & Salazar, F. O. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. *Revista Telos*, 241-256.

Guevara, M. (2009). *El equipo directivo*. Editorial: Caracas laboratorio educativo.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

- Gutiérrez, M. (2017). Propuesta de gestión para mejorar la comunicación interna entre docentes y padres de familia del grado 5° DEL COLEGIO INEM Santiago Pérez. Bogotá: Universidad Libre.
- Gutiérrez, P. (2011). Fundamentos sobre calidad educativa. Buenos Aires: Del Estante Editorial.
- Gutiérrez, A. (2011). Administración y calidad. México Limusa.
- Haberman, F. (2008). Alcances de la comunicación organizacional. México: Grupo Editorial Iberoamerica.
- Harrison, R. (1978). *Conozca la forma de ser de su organización*. Deusto.
- Hernández, R. F. (2014). Metodología de la Investigación. D.F. México: McGraw-Hill.
- Herrera Y. y Calero, Y. (2016). Habilidades Comunicativas. Lima: UniAragria.
- Hostil, O. (1989). Content analysis for the social sciences and humanities. . New York: Edit. Wesley.
- Institución Educativa de Leña. (2 de Febrero de 2022). ¿Quiénes somos? Obtenido de <https://iedel.edu.co/quienes-somos/>
- Juste .B. (2013). Transformando las organizaciones. España: Ideas Propias
- Lemany, M. (2015). El papel de la gestión en las organizaciones educativas. Barcelona: Roca.
- Langagne, A. (3 de agosto de 2020). Las 5 máximas de la comunicación organizacional en tiempos de Pandemia. Forbes Colombia. Recuperado de <https://forbes.co/2020/08/03/red-forbes/las-5-maximas-de-la-comunicacion-organizacional-en-tiempos-de-pandemia/>
- Leal Ordóñez, L., & Do Nascimento Osorio, A. (2019). The thinking styles of the university teacher. *CULTURA EDUCACIÓN Y SOCIEDAD*, 10(1), 125-148. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.10.1.2019.09>
- Ley 715202 de Diciembre de 2001. Congreso de Colombia
- Lina, M. (2011). Las tecnologías de información y comunicación en la educación contemporánea. Universidad Buenaventura. Medellín. Colombia.
- Lobo, W. y. (2020). Gestión de la información fundamentada en la mediación TIC para el fortalecimiento de las competencias docentes. Barranquilla: Corporación Universidad de la Costa.
- López, I. y. (2019). El rol de la gestión directiva en los resultados educativos. Revista Espacios, 1-11.
- López O, R. (2009). La gerencia educativa. México: Noriega Editores
- Lozada, L. (2016). Técnicas y habilidades comunicativas. Madrid: Alianza.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

- Losano, P. (2012). Liderazgo en instituciones educativas. Madrid: Ediciones Pirámides.
- Maldonado, A. (2008). Aprendizaje y Comunicación. México: Pearson.
- Marín, F., Nieto, J., Torregroza, Y. y Peña C. (2018). Competencia argumentativa en sexto grado. Una propuesta educativa centrada en los recursos educativos digitales abiertos. *Revista de Pedagogía*, 30(104) 61–85. Disponible en:
http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_ped/article/view/15704
- Marín González, F., Roa Gómez, M., García Peña, L., & Sánchez Montero, E. (2017). Evaluación institucional en escuelas de Barranquilla – Colombia desde la perspectiva del docente. *Revista De Ciencias Sociales*, 22(4).
<https://doi.org/10.31876/rcs.v22i4.24880>
- Martínez Carbonell, J. (2018). Implementación de una huerta escolar como herramienta estratégica para fomentar la investigación. *CULTURA EDUCACIÓN Y SOCIEDAD*, 9(3), 335 - 342. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.9.3.2018.38>
- Martínez, M. (6 de Diciembre de 2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. Obtenido de Revista Paradigma:
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002#:~:text=E1%20concepto%20tradicional%20de%20E2%80%9Cconfiabilidad,los%20resultados%20de%20la%20investigaci%C3%B3n.
- Martínez, M. y. (2016). La comunicación efectiva y asertiva entre maestros, alumnos y padres de familia: experiencias en una telesecundaria en familia México. *Revista Internacional de Didáctica y Organización Educativa*, 69-90.
- Martínez. A. (2015). Habilidades de Comunicación asertiva. Barcelona, Paidós
- Mwaniki Celestine Ndanu & Mue Jacinta Syombua (2015). Mixed Methods Research: The Hidden Cracks of the Triangulation Design. *General Education Journal*, No. 4. Mount Meru University Research. Issue 2. Pages 46-67.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN 2014) Guía de evaluación de competencias para el ascenso o reubicación del nivel salarial en el escalafón de profesionalización de los docentes y directivos, regidos por el Decreto Ley 1278 de 2002
- Ministerio de Educación Nacional. (24 de enero de 2008). Guía No 34 Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Obtenido de Revolución Educativa. Colombia Aprende:
<https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-177745.html>

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

- Ministerio de Educación Nacional. (2014). Dirección de calidad para la educación preescolar, básica y media subdirección de referentes y evaluación de la calidad educativa. Bogotá: MEN.
- Ministerio de Educación Nacional. (2018). Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Continuo. Bogotá: MEN.
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10-28.
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo*, 562-589.
- Molano, S. (2016). Estrategias de gestión educativa. Madrid: Pearson
- Monte de Oca, E. (2019). La Comunicación como herramienta de Dirección. Madrid: Escuela de Organización Industrial, Editorial.
- Montoya, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y Palabras*, 778-795.
- Morales, G. (2015). Administración y gerencia. Madrid. ESIC.
- Mortimore, J. y Alonso, L. (2010). Educación y sociedad. España: Falcón Hive. .
- Muñoz, L. Gómez, S y Barrera, I. (2013). Gestión estratégica para instituciones educativas. Gerencia institucional. Buenos Aires: Granice
- Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 63-83.
- Paz, M. (2003). Investigación Cualitativa en Educación. Madrid: McGraw-Hill Interamericana .
- Peña. E. y Parra, M. (2019). La gestión directiva para la resignificación del currículo. Soledad: Universidad de la Costa.
- Peraza, M. (2018). Sistema de gestión comunicacional para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y formal del colegio Class IED. Bogotá: Universidad Libre.
- Pérez, J. (2000). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior. *RELIEVE*, v. 12, n. 2. Obtenido el 26 de Enero en http://www.uv.es/RELIEVE/v12n2/RELIEVEv12n2_6.htm

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

- Polo Acosta, C. (2019). Juego de Roles: Una estrategia pedagógica para el fortalecimiento de la convivencia. *CULTURA EDUCACIÓN Y SOCIEDAD*, 9(3), 869 - 876.
<https://doi.org/10.17981/cultedusoc.9.3.2018.103>
- Quintana, Y. (2018). Calidad Educativa y Gestión Escolar: Una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 259-281.
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Revista Sophia*, 55-70.
- Ricoy, L. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de Educação*, 11-22.
- Rodríguez, A. P. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1-26.
- Rodríguez, I. R. (2017). Estrategias dialógicas e inclusivas que promueven el educar en las emociones en padres y docentes. *Tejiendo relaciones más humanas en dos instituciones de Yopal, Casanare*. Yopal, Casanare: Universidad de la Salle.
- Rodríguez, J. (2012). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. D.F.México: Thomson Edit.
- Restrepo, S, y Restrepo, M. (2012). *Gestión directiva para el cambio*. Barcelona: Urano.
- Sagredo, E. y. (2019). Gestión, Directiva y Clima Organizacional en la Educación de Personas en Chile. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 1-23.
- Shaturaey, J. &. (2020). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Scientific Horizon in the context of social crises* , 68-28.
- Santos, D. (2012). *Fundamentos de la Comunicación*. México: Progreso.
- Santos, V. (2012). *Fundamentos de la Comunicación*. México: Trillas.
- Schavino, N. (2012). La complementariedad gerencial en contextos organizacionales complejos. *Revista Honoris Causa*, 3, 11-1
- Shulman, L. (1989). Paradigmas y programas de investigación en el estudio de enseñanza: una perspectiva contemporánea. *Investigacion en la Enseñanza*, 9-91.
- Strauss, A. y. (1990). *Estudios Cualitativos Básicos*. California: Sage.
- Tarzijan, L. (2013). *Comunicación en la gestión educativa*. Barcelona: Grao.
- Taylor, S. y. (2009). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. D.F. México: Paidós.
- Torres, R. (2016). *Guia para la Investigación Cualitativa: Etnografía, Estudio de Caso e Historia de Vida*. D.F. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

- Torres, N. (2015). Estrategias de la gerencia educativa. Buenos Aires: Granica.
- Treller, A. (2008). Comunicación para la dinámica organizacional. Madrid: Centrenil
- Trujillo, C. (2016). Comunicación interna, participación y desarrollo humano en dos instituciones educativas de Manizales. Manizales: Universidad de Manizales
- Túnez, M. (2008). La comunicación y su gestión en las organizaciones .España: UOC
- Vargas, G. (2010). Gestión estratégica. Ecuador: Cantón Cañar
- Vásquez-Bustamante, O. (2018). Competencias lectoras y escritoras a través de la investigación como estrategia pedagógica. *CULTURA EDUCACIÓN Y SOCIEDAD*, 9(3), 9-18. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.9.3.2018.01>
- Ventura, R. (2011). Comunicación y organización. Madrid: Pearson.
- Willmington, A. (2011). La comunicación en las organizaciones. Madrid: McGraw Hill.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Anexos

Anexo 1 Matriz de antecedentes

MATRIZ DE ANTECEDENTES									
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS									
Título	Autor	Año	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Comunicación Organizacional y Gestión Escolar de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho – 2020.	Abarca Salazar Adelma.	2020	El propósito general del estudio es determinar el grado de relación entre la Comunicación Organizacional y la Gestión Escolar de los maestros de la IE	La investigación se apoya en la teoría de Bertalanffy, que hace referencia a la “teoría general de los sistemas”, su propósito es emplear un sistema en general, sin preocuparse de su naturaleza; donde la comunicación es un sistema cuyos elementos son, el emisor, mensaje, canal y receptor; y, para su	La investigación es de tipo básica, descriptiva y correlacional, de diseño No Experimental de Corte Transversal. Tuvo una población censal de 39 docentes, se utilizó como técnica el análisis de contenido documental y el instrumento fue validado por expertos de manera positiva, se determinó la confiabilidad del instrumento mediante la	Los resultados obtenidos con respecto a las dimensiones de las variables Comunicación Organizacional y Gestión Escolar (autonomía, gestión de recursos, responsabilidad, corresponsabilidad, trabajo en equipo), permiten establecer que hay una relación alta a moderada en estas.	En las conclusiones se determina, con el estadígrafo de Spearman ($Rho=0,479$), Sig. (bilateral)= 0,002), una correlación moderada, entre comunicación organizacional y gestión escolar.	El aporte de esta investigación se da desde el punto de vista de los resultados, donde se evidencia, cómo la comunicación organizacional y la gestión escolar no se correlacionan estrechamente, sino de manera moderada; esto influye en que los procesos de la institución educativa no fluyan de manera positiva y se afecte la consecución de los objetivos institucionales, problemática muy similar a la que se plantea en la presente investigación que tiene como contexto la IE de Leña.	Abarca Salazar, A. (2020). Comunicación organizacional y gestión escolar de la institución educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho-2020. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47714 .

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

			en mención.	funcionamiento, sus elementos están vinculados y en equilibrio; con ello, se logrará una comunicación efectiva. (Upel; 2018).	prueba piloto a 10 docentes, a través del uso de estadísticos adecuados.				
--	--	--	----------------	---	--	--	--	--	--

MATRIZ DE ANTECEDENTES

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Título	Autor	Año	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile.	Papic Domínguez, Katia.	2019	La investigación tiene como objetivo describir los tipos de comunicación organizacional interna que se aplican entre directivos y profesorado en la	La comunicación organizacional interna constituye un tema sustantivo a estudiar, caracterizar, mejorar e innovar en las organizaciones educativas, en la sociedad de la información y de la comunicación. Las investigaciones	Se aplicó una metodología basada en enfoque mixto de carácter exploratorio y descriptivo a una muestra de 22 establecimientos educacionales municipaliz	Los resultados del estudio revelan que los directivos ejercitan, de preferencia, el tipo de comunicación formal, descendente, horizontal y ascendente para	Con base al análisis, se concluye que el empleo de estos tipos de comunicación favorece la coordinación del trabajo de directivos y profesorado en los procesos de gestión de la organización educativa.	Este artículo realiza un abordaje de las variables con unas dimensiones muy similares al trabajo de investigación que pretendemos desarrollar, se pueden tomar como ejemplos los indicadores que se presentan para la construcción de los propios y posteriormente elaborar los instrumentos de recolección de la información.	Papic Domínguez, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. <i>Cuadernos de Investigación Educativa</i> , 10(1), 63-83. https://dx.doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

			<p>coordinación del trabajo, con miras al cumplimiento de las metas en la gestión escolar del establecimiento educacional municipalizado en Chile.</p>	<p>que se consignan a continuación respaldan dicha afirmación. <i>Impacto de la Implantación de los Sistemas de Gestión de Calidad en las Comunicaciones Internas y Relaciones Externas de las Escuelas</i> (María José <u>Fernández</u>, <u>Jesús Rodríguez</u> y <u>Mónica Fontana</u> en <u>España, 2016</u>) trata el análisis del impacto producido por la aplicación de un modelo de gestión de calidad en la comunicación y las relaciones externas del establecimiento educacional. Concluye que el sistema de gestión de</p>	<p>ados. Los criterios de selección fueron los siguientes: instituciones que impartieran educación parvularia y/o básica y/o media - niños y jóvenes-, que fueran dependientes de la Dirección de Educación y del Departamento de Educación, que se hallaran en áreas urbanas o rurales de las comunas de Pudahuel y la Cisterna y que estuvieran</p>	<p>coordinar al profesorado en el desarrollo del trabajo dirigido al cumplimiento de las metas institucionales.</p>		
--	--	--	--	---	---	---	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

				<p>calidad ha incidido en los sistemas de comunicación y de relaciones externas de las escuelas.</p> <p><i>Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: el caso de la institución educativa Cristóbal Colón</i> (Silvia ^{Be} <u>dova, 2017</u>) aborda el análisis de la comunicación interna en dicha institución educativa y concluye que la falta de prácticas comunicativas internas entre directivos, docentes y administrativos</p>	<p>activas durante el año 2015.</p> <p>En la fase cuantitativa la metodología consistió en una encuesta administrada al 40 % de los directivos y al 40 % del profesorado . Se recibieron 246 encuestas respondidas . En la etapa cualitativa se realizaron entrevistas en profundidad a dos directores de la Administración de Educación</p>				
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

				<p>influye en la labor diaria, en su identidad y en el afianzamiento de los procesos académicos.</p>	<p>Municipal. Ambos instrumentos citados son de elaboración propia.</p> <p>En el aspecto metodológico, se aplica un diseño no experimental de tipo seccional exploratorio y descriptivo. Además, el estudio se considera de enfoque integrado multimodal o enfoque mixto de acuerdo con Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2006), porque</p>				
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

					<p>comprende el uso conjunto de la perspectiva cuantitativa y cualitativa. En la fase cuantitativa se toma una muestra probabilística y se usa la técnica de recogida de información de la encuesta. Por otro lado, en el proceso cualitativo se tiene presente una muestra no probabilística y se emplea la entrevista abierta en profundidad como técnica de</p>				
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

					recogida de información				
--	--	--	--	--	-------------------------	--	--	--	--

MATRIZ DE ANTECEDENTES									
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS									
Título	Autor	Año	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos.	María de Jesús Montoya Robles	2018	La investigación se centra su objetivo en identificar las características o encontrar las diferencias en el concepto de Comunicación Organizacional, A través de la expl	Esta investigación se basa en las teorías del paradigma funcional, porque busca ofrecer soluciones prácticas a problemas sociales o comunic	La primera parte de este documento consiste en un breve contexto sobre algunos artículos o capítulos de libros que han sido pioneros en el campo de la comunicación organizacional en México. Seguida de una breve revisión sobre el entorno al que se enfrentan las organizaciones y que puede influir en sus actividades, específicamente con su comunicación. Además, se presentan definiciones de comunicación organizacional, que han	Sobresalen los siguientes resultados: Algunos autores señalaron la existencia de una estructura regida por jerarquías, otros reconocen la importancia de la comunicación informal pero en general	Se concluye que el responsable de la Comunicación organizacional debe ser estrategia al gestionar su intervención en los procesos de comunicación organizacionales y contemplar todos los cursos de acción para afrontar las limitantes. Debe ser el primero en estar convencido tener o adquirir los conocimientos, herramientas y argumentos necesarios, que	Este documento aporta en gran medida a la investigación en curso, puesto que aborda aspectos conceptuales importantes para el desarrollo del tema, se utiliza el concepto de campo de la comunicación organizacional para referirse a las actividades relacionadas con sus diversas funciones ya sea desde la educación, investigación y su práctica profesional en las organizaciones.	Montoya Robles. M. (2018) Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. Revista razón y palabra. Recuperado de https://www.revistazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134/pdf .

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

			<p>oración de algunos artículos académicos que abordan el concepto de comunicación organizacional y su aplicación. Se identifican las variables más utilizadas en los casos prácticos.</p>	<p>acionales de las organizaciones.</p>	<p>utilizado autores mexicanos en sus publicaciones, de las cuales se realiza un análisis sobre los elementos que las integran en una búsqueda por encontrar similitudes y conocer su ámbito de aplicación, ya sea interno, externo o ambos, y los conceptos o elementos en que se apoya cada autor.</p>	<p>coinciden en la integración de los miembros para el logro de objetivos.</p>	<p>generen una relación de costo beneficio positiva para la organización y sus públicos, además le permitan gestionar la comunicación.</p>		
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

MATRIZ DE ANTECEDENTES									
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS									
Título	Autor	Año	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina.	Garibay Rendón.	2020	La investigación busca establecer los cambios y adecuaciones que ha sufrido el concepto comunicación organizacional, con el objetivo de ayudar a comprender y clarificar sus fundamentos, dimensiones y alcances, para identificar el vínculo que establece con otros términos relacionados y, sobre todo, pensar sus aplicaciones en la vida social y laboral actual a través de diversas líneas	El estudio se sustentó en las teorías de Rebell y Arévalo (2018), Restrepo (1995), Van Riel (2003), Zapata (2011), Rodríguez (2002), entre otros.	La investigación fue de tipo documental, que implica un recorrido general por las principales fuentes, autores y enfoques que abordan el tema en cuestión, e ilustran la evolución del término en América Latina, con especial énfasis en su desarrollo en México. Se detalla la importancia que adquirió el concepto a partir de 1990, cuando se convirtió en un objeto de diferentes investigaciones.	Se comprueba el carácter interdisciplinar de la comunicación en las organizaciones, donde confluyen diferentes enfoques mercadológicos, antropológicos o administrativos, y distintas perspectivas comunicativas o comunicológicas que buscan teorizar, diagnosticar, intervenir y pronosticar el funcionamiento del área, siempre con un enfoque normativo y ético que tiene en cuenta la responsabilidad	Se concluye que los cambios constantes en el mundo sociocultural exigen adecuaciones teóricas y estudios de casos empíricos permanentes en el área de la comunicación en las organizaciones, algo que se logra con el diseño planificado y aporta, información amplia y sustentada por autores que sustentan el estudio y estratégico de la comunicación para asumir a las	Es tomado como referencia, puesto que apoya la importancia de abordar el tema de la comunicación organizacional, su desarrollo histórico y los enfoques de la comunicación en las organizaciones para poder diseñar propuestas de investigación adecuadas a los distintos tipos de organizaciones y espacios de funcionamiento social.	Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. Nadia Gabriela Garibay. Inmediaciones de la comunicación. 15 (2), 43-70. Doi http://.Org.10.1886 / ic.2020.15.23018 .

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

			de estudio emergentes.			social que exige la disciplina (o subdisciplina, como suele estar consensuado en el marco general de la comunicación).	organizaciones, a las personas y al público como sujetos con necesidades, intereses y realidades particulares.		
--	--	--	------------------------	--	--	--	--	--	--

MATRIZ DE ANTECEDENTES									
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS									
Título	Autor	Año	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile.	Sagredo y Tarrida.	2019	El objetivo del presente estudio es conocer la correlación que podría existir entre la gestión directiva, la motivación y el compromiso de docentes en establecimientos de educación para personas adultas de la	El estudio se sustentó en las teorías de Harris (2008), Robines y Coulter (1996), Espinoza y Castillo (2017), Cose (2016), Aravena y Quiroga (2018), entre otros.	Se siguió una metodología selectiva o correlacional, su diseño es de tipo no experimental, transversal e intrasujeto. Se trabajó con una hipótesis de asociación o co-variación, pues se pretende buscar la relación entre variables. La población de la presente	Los resultados muestran que en la percepción de docentes que se desempeñan en el nivel educativo estudiado, existe una correlación positiva y significativa entre la gestión directiva, la motivación docente y el compromiso. También se encontró una	Como conclusión se señala que, en la percepción del clima organizacional de docentes de educación para personas adultas, la gestión directiva juega un rol protagónico en la motivación y la generación de compromiso. La gestión directiva requiere especial atención en este nivel educacional	Es muy importante el aporte que hace este estudio, en cuanto a la gestión directiva y liderazgo, y cómo estos conceptos están estrechamente relacionados con el clima organizacional; es decir, con un mayor liderazgo directivo se logra un mayor nivel de clima	Sagredo y Tarrida Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. Revista actual de investigación. Vol. 19, n 2pp1-25. ISSN 1409-

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

			región del Biobío, Chile.	<p>investigación está conformada por docentes que se desempeñan en centros de educación para personas adultas de la Región del Biobío Chile, la muestra es de 40 docentes de establecimientos de las Comunas de Los Ángeles y Concepción.</p> <p>Como instrumento de recolección de datos se empleó una encuesta en escala Likert, para su análisis se trabajó con la correlación de Spearman, debido a que la muestra no cumple criterios de normalidad.</p>	<p>correlación positiva y significativa entre motivación y compromiso docente.</p>	<p>porque al igual que el personal docente de aula, la directiva no siempre tiene exclusividad en estos centros educativos y tampoco tiene formación para trabajar en este contexto. Quienes dirigen deben ser seleccionados con especial atención y acuciosidad en la detección de sus competencias e intereses.</p> <p>Se mencionó lo poco investigada que esta la educación de personas adultas en Chile, esto asociado a la inexistencia de formación específica en el área, a la baja cantidad de horas que tiene el profesorado que se desempeña en este nivel, la falta de actualización de los</p>	<p>organizacional. Establece también cómo el liderazgo del rector desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares, al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares.</p>	<p>4703. http://dx.doi.org/1015517/i.aie.1912.36895.</p>
--	--	--	---------------------------	---	--	--	---	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

							programas y el alto índice de deserción y reprobación escolar. Por lo anterior, se hizo énfasis en la necesidad de que el mundo académico se preocupe por este grupo de estudiantes y docentes para visibilizarlos y propiciar su desarrollo, considerando su alta demanda actual.		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

MATRIZ DE ANTECEDENTES									
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS									
Título	Autor	Año	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>Los efectos de la comunicación organizacional y el liderazgo participativo en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en las organizaciones.</p>	<p>Adygüzel, Sönmez, & Küçükoğlu.</p>	<p>2020</p>	<p>Esta investigación tiene como objetivo analizar los efectos de la comunicación organizacional y el liderazgo participativo.</p>	<p>El estudio se sustentó en las teorías de Alabama (2017), Potvin (1992), Babalola (2016), Clark (2001), Giri y Cumar (2010), entre otros.</p>	<p>En cuanto a la metodología, el estudio se efectuó en el sector manufacturero y la población objeto de estudio y grupo de enfoque fueron los empleados administrativos que trabajan en empresas automotrices; elegidos específicamente porque se encuentran en un nivel de estatus significativo y su ambiente de trabajo es bastante intenso. Así mismo, se realizaron estudios de encuesta a 334 colaboradores en el año 2019, y el análisis se realizó con el</p>	<p>Como resultado del análisis de correlación, se precisó que las relaciones entre las variables son positivas y significativas. Es decir, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral pueden apoyarse en la mediación relaciones variables en una dirección positiva. Es importante que los líderes participativos aprecien la creatividad y el trabajo exitoso de los empleados para garantizar un compromiso con la organización. Cuando los líderes participativos</p>	<p>Se concluye que la comunicación organizacional y el liderazgo participativo en las organizaciones, se ven afectados positivamente por el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.</p>	<p>La investigación citada, aportó definiciones sustentadas por autores, en relación a la comunicación organizacional, liderazgo participativo y compromiso organizacional, resaltando la importancia de estos factores para dinamizar a los empleados a identificarse con la organización y se sientan parte de esta, de sus logros y retos. También ofrece información, dentro de sus conclusiones que guía a los individuos a participar en la toma de decisiones sin importar su jerarquía dentro</p>	<p>Adygüzel, Sönmez, & Küçükoğlu Los efectos de la comunicación organizacional y el liderazgo participativo en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en las organizaciones. BMIJ, (2020), 8 (4): 829-856, doi: http://.</p>
--	---	--------------------	--	---	--	---	--	---	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

					programa Smart PLS 3.2.	comparten sus planes con los empleados, el grado de satisfacción de lo que estos hacen también se incrementa.		de la empresa; de tal manera que invita a una política igualitaria con referencia a la comunicación y gestión empresarial.	
--	--	--	--	--	-------------------------	---	--	--	--

MATRIZ DE ANTECEDENTES

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Título	Autor	Año	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
La diferencia entre la gestión educativa, el liderazgo educativo y la importancia de la responsabilidad educativa.	Shaturaev, J. & Bekimbetova, G.	2020	El objetivo del estudio es analizar y contrastar las diferencias entre gestión, liderazgo y responsabilidad educativa.	La investigación se sustentó en las teorías de Ascl (2017), Ball (2008), Dale y James (2015), Greenleaf (2002), Ladkin (2010), entre otros.	En el estudio se siguió una metodología cualitativa con enfoque documental.	Se precisó a través del análisis, que la gestión educativa que lleva una responsabilidad delegada y el liderazgo educativo que influye en los otros, son conceptualmente diferentes, una diferencia que	En las conclusiones del estudio se destaca que, la gestión educativa tiene la responsabilidad del buen funcionamiento de todo el sistema en la escuela, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece. En cuanto al liderazgo educativo, se	El aporte de este trabajo, se basa en que proporciona una nueva mirada a la noción de responsabilidad, puesto que muchas veces se subestima al momento de la organización en las instituciones educativas, pasa a primer plano y	La diferencia entre la gestión educativa, el liderazgo educativo y la importancia de la responsabilidad educativa.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

						no se reconoce en la literatura. A través de este análisis, la noción de responsabilidad educativa pasa a primer plano, siendo una idea significativa y relativamente infrutilizada en la literatura sobre instituciones educativas.	determinó que se basa en movilizar e influenciar a otros para articular acciones y lograr intenciones y metas compartidas en la institución educativa.	por tal debe jugar un papel destacado en los análisis de la organización en las instituciones educativas.	Shaturaev, J. & Bekimbetova, G Universidad de Gales del Sur.
--	--	--	--	--	--	--	--	---	---

MATRIZ DE ANTECEDENTES

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Título	Autor	Año	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Análisis del manejo y efectividad de la Comunicación Estratégica en la	Freire, Canales y Narváez.	2019	Indagar los principales medios de comunicación por los cuales se recibe y emite información y son	El estudio se fundamentó en las teorías de Aguilar (2012), Andrade (2005), Antonio (2008), Capriotti (2013), Cauas (2015),	El análisis consta de la recopilación de la información del plan de comunicación de la institución, en donde se establece el nombre de la	El análisis de los datos arrojados por la encuesta que se le realizó a los padres de familia, permitió identificar que, la agenda es la herramienta más	Se concluye que el profesorado proyecta poco interés para ejercer una comunicación efectiva de acuerdo a lo estipulado en la visión, misión y objetivos de la	Constituye una referencia importante para la presente investigación, puesto que aporta fundamentos conceptuales, que permiten	Canales y Narváez (2019), titulado: Análisis del manejo y efectividad de la Comunicación

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Institución Educativa Jatarina, ubicada en Ecuador.			considerados como los más efectivos según los padres de familia de la Institución Educativa Jatarinav, entre el año 2016- 2017.	Guerrero (2006), entre otros.	escuela, objetivos, fines y plan educativo, detalle del significado de los colores utilizados en el logo. Se hace la recopilación de los resultados de las encuestas y las entrevistas que se realizaron a las docentes, padres de familia y la directora correspondientemente, para el estudio de nuestro tema de investigación.	factible al momento de ejercer un vínculo comunicativo, además, este medio representa el convencionalismo o a la hora de emitir y recibir información, sin embargo, existe un 31% de padres de familia que prefiere el correo electrónico tomando en cuenta la inmediatez que posee y las alternativas que brinda el recibir y emitir información por este medio; y por último, también se presentó la opción de tener reuniones de padres de familia, esta opción tiene una	institución. No obstante, la institución debe sumar esfuerzo para crear en el docente el sentido de pertenencia y el conocimiento que conduzca una sana convivencia entre todos los actores.	comprender la importancia de la comunicación estratégica como herramienta de cambio, y un componente trascendental para alcanzar los objetivos y el éxito en las instituciones educativas.	ón Estratégica en la Institución Educativa Jatarina. Universidad Central del Ecuador. Quito.
---	--	--	---	-------------------------------	---	--	--	---	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

						representatividad del 10%.			
--	--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--

MATRIZ DE ANTECEDENTES									
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS									
Título	Autor	Año,	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Asertividad y comunicación organizacional.	Calderón Bethancourt Héctor.	2017	La investigación tuvo como objetivo determinar el grado de asertividad y comunicación organizacional de la Asociación Pro Bienestar de la Familia de Guatemala APROFAM con sede en Quetzaltenango	Teóricamente, el estudio se sustentó en los postulados de Alberti (2018), Alcaraz (2006), Aljure (2015), Angulo (2008), Banquero (2005), Castillo (2010), entre otros.	Se realizó una investigación de tipo descriptivo. En dicho estudio se trabajó con 52 empleados que constituyen el cien por ciento de la población. Se evidenció el grado de actitud asertiva de los trabajadores de APROFAM, y el grado de comunicación organizacional. Para realizar la investigación se utilizó el test INAS-87 con el	Los resultados obtenidos indicaron los grados de asertividad de los empleados y el grado de comunicación organizacional de APROFAM. Las conclusiones de la investigación se presentaron a la gerencia de	Se concluye, que el grado de asertividad en los colaboradores es aceptable a pesar de las diferencias que existen en colaboradores que tienden a ser de temperamento pasivo y agresivo. Se demuestra que la institución maneja un buen grado de comunicación organizacional, según las respuestas dadas a los ítems, todas favorecen a los lineamientos que la institución maneja referente a los canales de información que desarrollan los colaboradores.	El principal aporte de esta investigación es la reflexión que hace el investigador sobre la importancia de la asertividad para resolver los conflictos interpersonales y lograr relaciones humanas, alentar la participación y crear un ambiente de confianza, que promueva la comunicación efectiva en las organizaciones para mejorar las relaciones laborales y	Calderón Bethancourt Héctor. Asertividad y comunicación organizacional. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

					<p>fin de la institución y las personas encargadas de los canales de comunicación.</p> <p>determinar el grado de conducta asertiva de los empleados, y un cuestionario con 10 ítems con la escala de Likert para determinar el grado de comunicación. Se aplicó un método estadístico descriptivo, significación y fiabilidad de la media aritmética y la de porcentajes y proporciones.</p>		<p>optimizar la participación de los colaboradores en el logro de los objetivos establecidos.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

MATRIZ DE ANTECEDENTES

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Título	Autor	Año	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
La comunicación efectiva y asertiva	Castellanos y Martínez .	2016	Se plantea como objetivo, identificar las	Teóricamente, el estudio se sustentó en los postulados de	La investigación se catalogó de tipo descriptiva	De acuerdo con los resultados,	Se llegó a la conclusión que las interacciones comunicativas siempre van a estar presente en	Se tomó como referencia en el presente estudio, no solo porque	Martínez Peraza, Mónica L.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>entre maestros, alumnos y padres de familia: experiencias en una telesecundaria en México.</p>			<p>interacciones que obstaculizan la comunicación asertiva y efectiva entre las familias, los maestros y los estudiantes.</p>	<p>Palomera (2006), Pérez y Alvarado (2015), Rodríguez y Romero (2011), entre otros.</p>	<p>con un diseño no experimental. Se trabajó con la hipótesis de que una interacción comunicativa deficiente entre padres, maestros y alumnos obstaculiza una comunicación asertiva y efectiva. Con el objetivo de conseguir los datos empíricos, aplicaron una encuesta que utilizó la escala Likert y se llevó a cabo un taller vivencial para conocer cómo es la relación de comunicación entre padres e hijos y entre maestros y alumnos.</p>	<p>se evidenció que la comunicación se ve afectada por la interacción inadecuada entre los sujetos participantes (familias, maestros y alumnos). Por ello, se propuso a la dirección de la escuela realizar una serie de actividades para lograr una comunicación asertiva y efectiva las cuales, forman parte de la ruta de mejora escolar al tiempo, que</p>	<p>todos los ámbitos del ser humano, de ahí, la importancia de que se identifiquen y se conozcan los modos en las que se llevan a cabo dichas interacciones y se pueda aprender a manifestarlas de manera asertiva y efectiva, manteniendo una actitud de escucha activa, y de apertura hacia el otro, para que se fortalezcan las capacidades individuales y de grupo en la institución educativa</p>	<p>establece la importancia de la comunicación con respecto a la familia que es núcleo primario de los alumnos, sino también, porque identifica a los maestros, como el segundo agente en la cadena comunicativa de la institución, ya que, son los maestros quienes pasan gran parte del tiempo en la vida escolar de los estudiantes.</p>	<p>Castellano Quintero, Sara J. La comunicación efectiva y asertiva entre maestros, alumnos y padres de familia: experiencias en una telesecundaria en México. REIDOE, Vol. 1, Núm. 1 (2016), 69-90.</p>
---	--	--	---	--	---	--	--	---	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

						contribuyen a la solución de las problemáticas que se presentan.			
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

MATRIZ DE ANTECEDENTES

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Título	Autor	Año	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Principales canales para la comunicación familia-escuela: análisis de necesidades y propuestas de mejora.	Marcia Bordialba	2019	El objetivo se orientó a analizar las debilidades de la comunicación actual entre padres y docentes y proponer estrategias de mejoras que puedan ser implementada en los centros para optimizar la comunicación	Teóricamente, el estudio se sustentó en los postulados de Ruiz y Mérida (2016), Jordan (2009), Macia y Garreta (2018), Rivas y Ugarte (2014), Cary (2006), entre otros.	Se enmarca dentro de una investigación más amplia sobre la participación de las familias en los centros españoles, utiliza la etnografía como método de investigación. Concretamente, se han estudiado un total de 20 centros de	Los resultados muestran que las escuelas están llevando a cabo acciones que pueden considerarse buenas prácticas para superar las debilidades de los medios actuales, y	Con base a los resultados, se concluye que la implicación de las familias en la educación de la infancia, si bien es esencial, sigue siendo un gran reto educativo. En este contexto, se vuelve imprescindible volver la mirada hacia la comunicación entre familiares y docentes, ya que propicia la confianza y, por tanto, las buenas relaciones entre ambos.	Es de interés esta investigación, puesto que estudia y toma como referencia el análisis de las relaciones entre docentes y padres de familia y las implicaciones que trae consigo. Además, comprende los canales de comunicación y las barreras que impiden que este proceso sea efectivo, a la vez,	Marcia Bordialba, M. (2019). Principales canales para la comunicación familia-escuela: análisis de necesidades y propuestas de mejora. Revista Complutense, 30 (1),147 – 165.Madrid.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

					primaria distribuidos en cuatro comunidades autónomas (La Rioja, Aragón, Islas Baleares y Cataluña).	que pueden servir como propuestas iniciales para mejorar la comunicación entre docentes y familias.		que aporta herramientas que posibilitan relaciones positivas entre docentes y padres de familia.	
--	--	--	--	--	--	---	--	--	--

MATRIZ DE ANTECEDENTES

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Título	Autor	Año	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Direccionamiento estratégico para la gestión de la calidad institucional en la Unidad Educativa América, Quevedo.	Baquedano Moya, Thalía Isabel.	2021	El presente estudio de investigación tuvo como objetivo diseñar un manual de direccionamiento estratégico para mejorar la calidad institucional en la Unidad Educativa “América”, Quevedo-Ecuador, 2020.	Los fundamentos teóricos se basaron en el enfoque al cliente, basado en procesos, al sistema de gestión, y de toma de decisiones, de Pérez.	El estudio por su finalidad fue de tipo aplicada, de carácter descriptivo, de naturaleza cuantitativa y con diseño descriptivo propositivo; la población y muestra fue de 28 integrantes de la comunidad educativa. Se utilizó como instrumento de	Se obtuvo un resultado de 0,743 que significa que tiene un coeficiente de confiabilidad aceptable, por lo tanto, el instrumento	Según el análisis de las dimensiones de la variable gestión de calidad institucional, se concluye que esta se encuentra en buen nivel; pese a ello, es necesario alcanzar niveles muy altos en la medida que se aplique un buen direccionamiento estratégico para lo cual se propone su respectivo manual de direccionamiento estratégico.	Aportó a la investigación fundamentos teóricos que permiten comprender la importancia del direccionamiento estratégico, como proceso esencial para llevar a cabo una adecuada gestión de la calidad en las instituciones educativas.	Baquedano Moya, T. I. (2021). Direccionamiento estratégico para la gestión de la calidad institucional en la Unidad Educativa América, Quevedo-Ecuador, 202 https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/566320 .

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

					<p>recopilación de datos el cuestionario con escala ordinal. Asimismo, este instrumento fue validado a través del paquete estadístico Alfa de Cronbach.</p>	<p>implementado proporciona seguridad y confianza para realizar la medición de la variable “gestión de calidad institucional”. Los datos fueron organizados mediante el uso del análisis descriptivo para identificar los rasgos característicos que tienen cada una de las dimensiones, los mismos que fueron analizados</p>			
--	--	--	--	--	---	---	--	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

						<p>en el programa estadístico SPSS. Según los resultados, la dimensión liderazgo directivo de nivel alto (67,9%), la dimensión planificación estratégica de nivel alto (64,3%), la dimensión evaluación de la gestión directiva de nivel medio (53,6%), la dimensión clima institucional de nivel alto (64,3%), la</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

						dimensión capacitación del personal un nivel medio (53,6%), y la dimensión desempeño docente de nivel (57,1%).			
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

MATRIZ DE ANTECEDENTES

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Título	Autor	Año,	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
El rol de la gestión directiva en los resultados educativos.	López, Iván D López, Marielsa E.	2019	En esta investigación se analiza las prácticas de los directivos de las escuelas públicas del Carchi Ecuador.	La literatura especializada sobre escuelas eficaces, gestión escolar y liderazgo pedagógico permite comprender el fenómeno desde el plano teórico y las investigaciones	La presente investigación, según el lugar de ejecución, es de campo, de naturaleza descriptiva, del tipo no experimental. Según Arias (2006) una investigación de campo recolecta datos directamente por los sujetos investigadores de la realidad donde	Los principales hallazgos muestran que los directivos privilegian el trabajo pedagógico sobre el administrativo y enfocan sus esfuerzos en el apoyo, acompañamiento y asesoría en las	Se concluye que desde el punto de vista de las investigaciones de escuelas eficaces y de la literatura educativa, el trabajo del directivo es el segundo factor de éxito escolar, es pues conveniente recomendar que, como parte de las políticas educativas ecuatorianas, se	Esta investigación aporta información importante con relación al rol y las funciones de los directivos en las instituciones educativas, lo que es de	López, Iván D López, Marielsa E. El rol de la gestión directiva en los resultados educativos http://www.revistaespacios.com/a19v40n36/a19v40n36p03.pdf

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

			<p>El objetivo es caracterizar las actividades que realizan los directivos de estas escuelas.</p>	<p>previas realizadas a nivel internacional y en la misma provincia del Carchi aportan a lo que sucede en territorio, a fin de contribuir al debate sobre el mejoramiento de la educación pública desde el aporte de los directivos de las instituciones. El estudio se sustentó en las teorías de Mogollón (2006), Robinson (2007), Román, (2008), Monteiro (2015), entre otros.</p>	<p>ocurren los hechos. Hernández, Fernández y Baptista (2006) definen a la investigación descriptiva como aquella que mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos conceptos – variables-, aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno a investigar. Es una investigación no experimental pues según Hernández et al. (2006) ésta permite la recolección de la información en el estado natural de los sujetos y fenómenos estudiados sin necesidad de manipular variables.</p>	<p>labores enseñanza-aprendizaje del docente.</p>	<p>promueva la realización de más estudios sobre el tema, y, en caso de verificarse el peso de los directivos escolares en el resultado de los alumnos de las escuelas que dirigen, diseñar programas de formación y apoyo que fortalezcan la gestión de todos los equipos directivos del país.</p>	<p>interés, porque representan una de las dimensiones abordadas en la presente investigación.</p>	
--	--	--	---	---	---	---	---	---	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

MATRIZ DE ANTECEDENTES									
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS									
Título	Autor	Año,	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Comunicación efectiva: estrategia de mediación para el fortalecimiento del diálogo entre docentes y padres de familia.	Fontalvo Sánchez, Yolima Ventura Jiménez, Albenis.	2020	Se planteó como objetivo diseñar una propuesta de gestión que fundamente procesos de comunicación efectiva entre los docentes y padres de familia en organizaciones educativas.	Teóricamente, el estudio se sustentó de Bedoya (2017), Contreras (2018), Quiroga (2007), Martínez (2013), en los postulados Martín (2012), entre otros.	Desde un enfoque lógico-racional contextualizado en paradigma mixto, se configura un diseño investigativo integrado por tres componentes: teórico-conceptual, empírico de campo y propositivo. Las unidades de análisis están representadas por docentes, padres de familia y directivos. Las técnicas utilizadas son revisión y análisis documental,	Los resultados obtenidos permiten evidenciar a partir del análisis, que no existe una política clara de comunicación desde la gestión directiva, muy baja la participación por parte de las familias a los espacios de capacitación y queda en evidencia la falta de acompañamiento por parte de los directivos a los docentes.	Entre las conclusiones derivadas del estudio, se destaca la importancia de reconocer el diálogo como herramienta fundamental en la comunicación al interior de la organización, la necesidad de reestructurar el programa de inducción para el desarrollo de las competencias necesarias en el cargo y el beneficio que representan las plataformas Learning Management System para fortalecer la comunicación efectiva, el mejoramiento continuo de la calidad y el seguimiento al proceso formativo.	Esta investigación, aporta la construcción de la propuesta de lineamientos para el fortalecimiento de la comunicación organizacional como estrategia para potenciar los procesos directivo académico en la Institución Educativa de Leña.	Fontalvo Sánchez, Yolima Ventura Jiménez, Albenis Comunicación efectiva: estrategia de mediación para el fortalecimiento del diálogo entre docentes y padres de familia https://hdl.handle.net/11323/7965

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

					entrevista, y encuestas.				
--	--	--	--	--	--------------------------	--	--	--	--

MATRIZ DE ANTECEDENTES									
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS									
Título	Autor	Año	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones.	González, Salazar, Ortiz y Verdugo.	2019	El objetivo de este trabajo, consiste en analizar la gerencia estratégica en las organizaciones como herramienta para la toma de decisiones y responder a las exigencias del entorno competitivo.	Se revisan documentos especializados con el fin de realizar una disertación teórica inicial, tales como Thompson y Strickland (2004), David (2003), Chiavenato (2011), entre otros.	Se asume para efectos de la investigación desarrollada, una postura enmarcada en la metodología cualitativa, con enfoque documental, sentando las bases para una investigación de mayor alcance.	Los resultados indican que la literatura especializada en el área es diversa y arrojan elementos esenciales para la construcción del pensamiento estratégico, este último caracterizado por el desarrollo de procesos críticos en la mente del estratega que coadyuvan a mejorar las	Se concluye que el pensamiento estratégico no se concentra únicamente en la elaboración de planes, va más allá, permitiendo cambiar modelos mentales de quienes toman las decisiones en las organizaciones.	La investigación citada constituye una referencia importante para la presente investigación, porque aporta fundamentos teóricos sobre los estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa.	Jorge González, Flor Salazar, Raúl Ortiz, y Darwin Verdugo. Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales. ISSN- 1317-0570. Vol.21, Núm. 1,2019.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

						capacidades de las organizaciones, en aras de formular y desplegar estrategias con mayor efectividad			
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

MATRIZ DE ANTECEDENTES									
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS									
Título	Autor	Año,	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Gestión de la información fundamentada en la mediación TIC para el fortalecimiento de las competencias de las docentes.	Lobo Sarmiento, Wendy Lorena Urzola Púa, Ninfa Rosa.	2020	Diseñar una propuesta de gestión de la información que fundamentada en la mediación de las TIC contribuya al fortalecimiento de las competencias de docentes y directivos docentes.	Teóricamente, el estudio se sustentó en los postulados de Fernández (2017), Torillo (2011), Gonzales (2016), Martin (2006), Molano (2016), entre otros.	A nivel metodológico, la investigación se desarrolló bajo el enfoque racionalista deductivo, el paradigma cualicuantitativo y el método de investigación deductivo. Además, en la investigación se aplicó un diseño documental y de campo que se valió de técnicas como análisis documental, encuestas y entrevistas y que recurre a instrumentos como matriz de análisis de contenidos, cuestionarios y guion de	Los resultados indican la carencia de un sistema de información en la institución educativa, el desarrollo de procesos aislados a lo contemplado en el proyecto educativo institucional, el uso ocasional de las tecnologías de la información y comunicación, así mismo el déficit de espacios de formación y actualización tecnológica para docentes y directivos docentes.	Del análisis se concluye que la inclusión de las TIC en los procesos de gestión escolar contribuye a la calidad educativa, optimización de procesos y al fortalecimiento de competencias tecnológicas del talento humano.	Constituye un antecedente importante, puesto que aporta información sobre la importancia de integrar de las tecnologías de información y comunicación en los centros educativos, al fin de facilitar y mejorar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje y optimizar la gestión en el centro educativo.	Lobo, Sarmiento, W. y Urzola, Púa, N. (2020) Gestión de la información fundamentada en la mediación TIC para el fortalecimiento de las competencias docentes. Universidad de la Costa.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

					entrevistas con el fin de facilitar la recolección de información en las unidades de análisis identificadas.				
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

MATRIZ DE ANTECEDENTES									
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS									
Título	Autor	Año	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>La gestión directiva para la resignificación del currículo.</p>	<p>Peña Castro, Edwin De Jesús Parra Gamarra María Cristina.</p>	<p>2019</p>	<p>El objetivo consistió en analizar los procesos de gestión directiva como fundamento para la resignificación del currículo.</p>	<p>El estudio se fundamenta en las teorías de Avendaño y Parada (2013), Rodríguez y Ardiles (2017), Olmos (2008), Gimeno (2010), entre otros.</p>	<p>El estudio se aborda desde un enfoque empirista, diseño documental y de campo, a través de técnicas como el análisis, encuesta y entrevista.</p>	<p>Como hallazgos se puede mencionar que la gestión ejercida por los directivos está orientada a responder a lineamientos y requerimientos desde las políticas educativas, sin priorizar en estrategias de direccionamiento que promuevan la contextualización de enfoques metodológicos, planes de estudios y proyectos transversales con la realidad del entorno escolar.</p>	<p>Se concluye en la importancia de definir lineamientos de acción a través del cual los directivos puedan acercarse a la comunidad educativa desde la reflexión curricular como proceso contextualizado y lógico temporal.</p>	<p>El estudio aporta los fundamentos sobre las políticas educativas y su importancia para orientar los procesos educativos en los centros escolares, y el impacto que estas políticas tiene en el quehacer de los centros escolares, sus equipos de gestión y sus docentes.</p>	<p>Peña Castro, E. D. J., & Parra Gamarra, M. C. (2019). La gestión directiva para la resignificación del currículo Universidad de la Costa.</p>
--	--	--------------------	---	---	---	---	---	---	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

MATRIZ DE ANTECEDENTES									
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS									
Título	Autor	Año	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa.	Acuña Monroy, Alexis Isabel Bolívar Hernández, Candelaria María.	2019	El objetivo para seguir fue analizar la relación entre estilos de liderazgo y modelos de gestión en una Institución de Barranquilla.	El estudio se fundamenta en las teorías de Sánchez (2010), Cardona (2010), Sánchez (2006), Casassus (2002), Sorados (2010), entre otros.	El paradigma es positivista, el enfoque cuantitativo y de acuerdo al control de las variables es tipo no experimental. Según el objetivo de estudio es correlacional, en vista que su objetivo es identificar probables relaciones entre variable; el diseño de la investigación es de corte transversal, de campo, un estudio de caso; la muestra es censal, las técnicas a utilizar son las encuestas; se	En el resultado se evidencia, según el coeficiente de correlación producto momento de Pearson que existe una relación directa y significativa entre el modelo de gestión de calidad educativa y el estilo de liderazgo, confirmándose así la hipótesis planteada en este estudio.	Dentro de las conclusiones del estudio, se establece que el modelo de gestión escolar representa un factor clave en la educación y al aplicar principios y estrategias efectivas, contribuye a la mejora de calidad educativa.	La investigación citada constituye una referencia importante para la presente investigación, puesto que aporta fundamentos teóricos sobre los estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa.	Acuña Monroy, A. I., & Bolívar Hernández, C. M. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa (Doctoral disertación, Universidad de la Costa.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

					utilizaron dos instrumentos que medirán el estilo de liderazgo y el modelo de gestión de los directivos docentes. La investigación se realizó en ciudad de Barranquilla, siendo la población objeto de estudio docentes, directivos docentes, coordinadores, y psicorientador de la Institución Educativa Distrital Concentración Cevillar.				
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--

MATRIZ DE ANTECEDENTES									
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS									
Título	Autor	Año	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Comunicación en los procesos de	Abril Rincó	2018	Su propósito se basó en indagar	El estudio se fundamenta en	Se aplicó la metodología del enfoque	De acuerdo con los resultados del	Se concluye que al realizar el	Esta investigación produce un	Lina María, Abril Rincón.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

gestión organizacional en la institución educativa Nuevo Liceo Académico en Bogotá.	n, Lina María.		sobre la práctica educativa con el fin de, proponer cambios sobre los procesos comunicativos entre los alumnos, docentes, directivos y padres de familia .	las teorías de Ibarra y Ramírez (2011), Salas (2014), Castillo (2008), Ocampo (2011), Collado (2015), entre otros	mixto, produciendo un planteamiento o cualitativo y cuantitativo, en el cual, se emplearon técnicas y herramientas como la entrevista, la encuesta y la observación. Se realizaron 100 encuestas a estudiantes, 12 a docentes y 100 a padres de familia, en donde se profundizó y se recolectaron datos valiosos sobre el papel de la comunicación, las actividades que llevan a	estudio, se pudieron identificar problemas como: ausencia y poco sentido de pertenencia, abandono de las prácticas participativas, escasez de canales de comunicación, falta de gestión comunicativa, poca efectividad de los medios existentes, falta de estrategias y planificación sobre los criterios de comunicación de la institución. Lo cual representan limitaciones para	cruce de la información recolectada, se evidenció que muchos de los problemas coincidían entre sí y al realizar la reunión entre padres de familia y docentes, todos estaban de acuerdo con las falencias percibidas en el diagnóstico. A partir de ello, se planteó una propuesta significativa y apropiada para el manejo de la comunicación con respecto a la gestión organizacional.	valioso aporte, puesto que identifica e interpreta teorías relacionadas con los procesos comunicativos, a la vez, que proponen cambios entre los alumnos, docentes, directivos y padres de familia, mejorando las habilidades comunicativas de la organización considerándola como eje fundamental para el desarrollo de nuevas herramientas y tácticas para la entidad educativa en cuestión.	Comunicación en los procesos de gestión organizacional en la institución educativa Nuevo Liceo Académico en Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
---	----------------	--	--	---	--	--	--	--	---

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

					<p>cabo, los medios de comunicación utilizados y la forma de emplearlos; también, se recolectaron datos sobre el sentido de pertenencia frente al colegio, la participación en las distintas actividades, arrojando finalmente, las recomendaciones que promoverán una mejor la comunicación.</p>	<p>adecuado funcionamiento de la organización. Por lo que se requiere mejorar los procesos comunicativos institucionales en la institución educativa</p>			
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS									
Título	Autor	Año,	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Sistema de Gestión Comunicacional para el Mejoramiento de La comunicación organizacional interna y Formal Del Colegio Class IED.	Peraza Gonzales, Ricardo .	2018	El objetivo se orientó a determinar la estructura de un sistema de gestión comunicacional Del Colegio Class IED.	El estudio se fundamenta en las teorías de Fuenmayor (2005), Arango y Pulgarin (2009), Arnold y Osorio (2014), Gómez (2011), González (2012), entre otros.	La investigación se fundamentó en el enfoque cualitativo, puesto que la intención del investigador fue comprender la realidad de los sujetos a investigar y en ese proceso, formular teorías que le permitan entender y transformar esa realidad observada. El tipo de investigación que se utilizó fue la investigación-acción que se centra en la posibilidad de aplicar categorías científicas par	Del análisis de los resultados se pudo evidenciar, que la población a la que estuvo dirigida la investigación, mostró interés por implementar la propuesta, además, de generar reflexiones en torno a la comunicación y la manera en la que se pueden apoyar los procesos de gestión educativa del colegio.	Se llegó a la conclusión que la comunicación, a través del uso del lenguaje, brinda a las personas la oportunidad de interactuar y relacionarse, permitiendo así, que estos produzcan cambios, comportamientos y que generen conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos en la organización.	Se tomó como referencia, puesto que arroja datos importantes en cuanto al diseño de una propuesta de gestión en concordancia con lo que busca el grupo investigador, promoviendo así, el camino hacia la reflexión sobre la comunicación efectiva, sus fortalezas y las oportunidades que puede brindar para la mejora de los procesos de gestión educativa al interior del centro escolar.	Peraza González, Mario Ricardo. Sistema de Gestión Comunicacional para el Mejoramiento de La comunicación organizacional interna y Formal Del Colegio Class IED. Universidad libre. Bogotá.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

					<p>a la comprensión y mejoramiento de los procesos de transformación, partiendo del trabajo colaborativo de los propios sujetos implicados y el planteamiento de alternativas que conduzcan a transformar esa situación problema particular. Por otra parte, los instrumentos para la recolección de la información empleados fueron: encuestas al grupo de interés, formatos de evaluación y el focus group.</p>				
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

MATRIZ DE ANTECEDENTES									
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS									
Título	Autor	Año,	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica que se propicia en la institución escolar.	Quintana Torres, Emilce .	2018	Comprender la dinámica con que propician la gestión escolar y la calidad educativa las instituciones educativas.	El estudio se fundamenta en las teorías de Barriga (2007), Casassus (2000), Cortina (2007), Gómez (2010), Martínez (2007), entre otros.	La investigación fue de tipo cualitativa, aplicando el método fenomenológico. La revisión se apoyó en herramientas de la semiótica discursiva como procedimiento de análisis que permite identificar modalidades que configuran en la forma de vida colombiana la labor de maestros y directivos en lo que se representa como la gestión	Muestran los hallazgos que la calidad educativa no se puede homogenizar ni estandarizar; a la luz de las diferentes realidades escolares, se considera más como una meta que como un indicador o un resultado específico. A partir de los resultados generados del estudio, se formularon lineamientos de formación de maestros y directivos en gestión escolar orientados a	Con base a los resultados generados del estudio, se concluye que el principal propósito que se le otorga a la gestión escolar es la búsqueda de la calidad educativa, sin embargo, es evidente que la insuficiente comprensión de estos dos conceptos y su forma de relacionarse con la realidad educativa y la fundamentación pedagógicas acarrear dinámicas que conducen a aparentar mejoras y terminan por obstaculizar los procesos de	Constituye un aporte para la presente investigación, puesto que permitió determinar una serie de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para formular procesos de formación que conduzcan el desarrollo de competencias colectivas de gestión escolar, de modo que permitan crear las condiciones propicias en las instituciones educativas, para lograr la coherencia y la	Yeny Emilce, Quintana Torres. Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica que se propicia en la institución escolar. Universidad Industrial de Santander. Colombia.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

					escolar y la calidad educativa.	mejorar conocimientos y competencias que se requieren para lograr una educación de calidad.	maduración que pueden tener las instituciones que asumen con rigor sus expectativas y necesidades.	eficacia el necesarias para el mejoramiento que se requiere alcanzar.	
--	--	--	--	--	---------------------------------	---	--	---	--

MATRIZ DE ANTECEDENTES									
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS									
Título	Autor	Año,	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia.	Bedoya Pastrana, Silvia.	2017	Analizar la comunicación interna, específicamente de la Institución Educativa Cristóbal Colón de la ciudad de Montería, Colombia, a través de la aplicación de una herramienta de diagnóstico donde se aborda el estudio por medio de cinco categorías de análisis como	Teóricamente el estudio se sustentó en los postulados de Andrade (2005), García (1998), Papic (2016), Bartoli (1992), Elías y Mascaray (2009), entre otros.	La metodología empleada está basada en un enfoque cualitativo de tipo exploratorio, partir de herramientas, como la observación y la entrevista estructurada, aplicadas a funcionarios de la institución educativa.	En los resultados de este estudio, se considera la necesidad de crear nuevos canales de comunicación y plataformas tecnológicas para la divulgación de información con el fin, de que los funcionarios	Del estudio se concluye que con la aplicación del diagnóstico de comunicaciones se puede concluir y reafirmar que las instituciones educativas oficiales necesitan con urgencia valerse de la comunicación como eje que ayude a direccionar los procesos internos. Que es necesario sensibilizar a todos los funcionarios en la	La investigación consultada contribuye a la creencia de que hay que fortalecer la comunicación interna, como elemento imprescindible en los establecimientos educativos, puesto que es esencial para realizar el trabajo con mayor eficiencia, en un ambiente laboral más armonioso y	Silvia María Bedoya Pastrana. Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería. Colombia.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

			son: lineamientos y políticas de la institución educativa, estructura organizacional, cultura y clima organizacional, relaciones interpersonales y canales de comunicación internos.			estén informados en tiempo real de los acontecimientos, hechos y actividades propias del centro educativo.	reafirmación de la identidad y construcción de la visión, metas y objetivos que se ajusten a las necesidades institucionales.	en esta medida, se convierte en factor estratégico que aporta significativamente al logro de objetivos y metas institucionales.	
--	--	--	--	--	--	--	---	---	--

MATRIZ DE ANTECEDENTES

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Título	Autor	Año,	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Estrategias dialógicas e inclusivas que promueven el educar en las emociones en padres y docentes. Tejiendo relaciones	Rodríguez Romero y Naranjo.	2017	El objetivo del estudio se orientó a caracterizar las estrategias dialógicas e inclusivas que promueven el educar en las emociones en padres y docentes.	Teóricamente el estudio se sustentó en los postulados de Vásquez. (2013), Chaux. (2012), Goleman (2008). Bisquerra (2005),	Para el desarrollo y ejecución de la investigación, se adoptó, el enfoque cualitativo y el método de investigación-acción, los cuales, favorecen el estudio de problemas cotidianos en la práctica docente	Los resultados, indicaron que las estrategias dialógicas e inclusivas de taller vivencial y tertulia pedagógica que se implementaron en el	De acuerdo con los resultados derivados del estudio, se concluye que la sociedad actual, requiere de individuos competentes que impulsen los diferentes procesos de cambio social y en este aspecto juega un papel importante la educación emocional, ya que se presenta como elemento	La investigación es un gran aporte porque ofrece información amplia y sustentada sobre el significado del diálogo, la comunicación dialógica y la importancia de conocer y emplear diálogos	Rodríguez Salamanca, Indira Yelena. Romero Huerta María Nelsi y Naranjo Estrategias dialógicas e inclusivas que promueven el

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>más humanas en dos instituciones educativas de Yopal Casanare.</p>				<p>Bonilla (1997), entre otros.</p>	<p>desde el análisis y reflexión de las vivencias.</p>	<p>desarrollo de esta investigación, contribuyeron a la mejora de la convivencia escolar, puesto que, permitieron reconocer que toda acción que emprende un individuo debe ser mediada por el lenguaje en relación con la escucha, es decir, ejercer responsablemente la acción del diálogo, así como, el expresar emociones, sentimientos y puntos de vista.</p>	<p>potenciador de las dimensiones humana.</p>	<p>de acuerdo a los estados emocionales como elementos determinantes para una interacción más humana entre personas.</p>	<p>educar en las emociones en padres y docentes. Tejiendo relaciones más humanas en dos instituciones educativas de Yopal Casanare. Universidad de la Salle.</p>
---	--	--	--	-------------------------------------	--	---	---	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

MATRIZ DE ANTECEDENTES									
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS									
Título	Autor	Año,	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Comunicación Interna, Participación y Desarrollo Humano en dos instituciones educativas de Manizales.	Trujillo Hoyos, Catalina.	2017	El propósito del estudio, consistió en comprender e interpretar cómo la comunicación interna posibilita la participación dentro de las acciones en la organización y la manera como se tejen las relaciones sociales en dichas instituciones.	El estudio se sustentó en las teorías de Chiavenato. (2002), Gordillo (2015), Calderón (2004), Costa (2010), Denison (2006), entre otros	Para lograr el objetivo se recurrió al enfoque metodológico de la etnografía analítica, mediante la observación, las entrevistas semiestructuradas y estructuradas a nivel individual, junto a la revisión documental de manuales y políticas organizacionales.	El análisis de las instituciones educativas estudiadas demuestran que las características personales de los directivos influyen notablemente en la cultura organizacional, es decir, en los valores, creencias, comportamientos y actitudes de todos sus miembros; por lo tanto, aunque se cuenta con un área estructurada	En correspondencia con los resultados generados, se concluye que la comunicación interna es una herramienta de gestión con gran valor, puesto que permite hacer el tránsito de las organizaciones en las que opera la rigidez y la poca importancia dada al colaborador, Esta además, es social inseparable del desarrollo humano, dada su naturaleza para generar relaciones por medio de la práctica conversacional.	Este trabajo cobra gran importancia, puesto que su interés es en pro de la búsqueda de organizaciones más humanas y participativas en las que se les tome en serio las expresiones, ideas y aportes de los colaboradores, con el fin, de lograr una sociedad más justa, equitativa, feliz y armoniosa.	Trujillo Hoyos, Catalina Comunicación Interna, Participación y Desarrollo Humano en dos instituciones educativas de Manizales. Universidad de Manizales.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

						de comunicación interna y un área de talento humano, si las prácticas y el ejemplo que dan sus líderes no son consistentes con los valores que se promulgan, los trabajadores pierden la credibilidad en la institución.			
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

MATRIZ DE ANTECEDENTES									
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS									
Título	Autor	Año,	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
Propuesta de Gestión para mejorar la comunicación	Gutiérrez Alonso, María Isabel.	2017	El propósito del estudio es presentar una estrategia de gestión	El estudio se sustentó en las teorías de López y Acuña. (2012), Madero (2011), Massoni (2008),	Para cumplir su objetivo, eligió el enfoque desde una perspectiva interpretativa y	De acuerdo a los datos recolectados, el 37% de los padres, dicen que la	En la investigación llegó a la conclusión que es importante la evaluación institucional y la evaluación de los planes de	Se considera una referencia importante, puesto que presenta las distintas lecturas	Propuesta de Gestión para mejorar la comunicación interna

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>n interna entre docentes y padres de familia del grado 5° del Colegio INEM Santiago Pérez.</p>			<p>educativa que contribuya a mejorar la comunicación entre docentes y padres de familia.</p>	<p>Pzarro (2015), Romero (2012), entre otros.</p>	<p>etnográfica, enmarcada, en los fundamentos teóricos del interaccionismo o simbólico o sociología cognoscitiva. La muestra del estudio estuvo conformada por cincuenta y seis padres de familia y ocho docentes, quienes respondieron un cuestionario, con el que se realizó la caracterización de los docentes y de los padres de familia. Algunas de las consideraciones que revelaron los padres de familia en este estudio son comunes a la realidad de muchas</p>	<p>comunicación es mala, porque en el momento de poner alguna queja observan que no son escuchados. Algunos, dicen que los docentes no informan a tiempo los inconvenientes con los niños tanto en el aspecto de la convivencia como en el ejercicio académico. Algunos padres se quejan de que la única comunicación es cuando hay reuniones de entrega</p>	<p>mejoramiento, así como, el seguimiento de las propuestas que se lleven a cabo. Ahora bien, dicho seguimiento permite recoger información, para llevar a cabo nuevos planes de mejoramiento. Además, se invita a la comunidad educativa, a un cambio de actitud, y de la forma de realizar las tareas cotidianas, a promover la participación de los padres de familia y de docentes, para así disminuir los problemas de comunicación que se han presentado; esto, seguido de la determinación de objetivos y pautas claras de organización de procedimientos, manejo de medios y canales de comunicación, con el fin de que, los problemas detectados disminuyan notoriamente.</p>	<p>que sirven de referencia para la presente investigación, las cuales, no solo amplían el panorama de la gestión comunicativa en las instituciones educativas, sino, que permite identificar las múltiples posibilidades que existen para mejorar cada una de las problemáticas que genera el mal desarrollo o la mala aplicación de los criterios comunicativos tanto, en el campo de la educación como en cualquier otro campo de sana convivencia.</p>	<p>entre docentes y padres de familia del grado 5° del Colegio INEM Santiago Pérez, Gutiérrez Alonso, María Isabel. Universidad Libre. Bogotá.</p>
---	--	--	---	---	--	--	--	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

					<p>instituciones educativas.</p> <p>de boletines.</p> <p>Otros padres, dicen que algunos maestros los hacen esperar mucho para atenderlos, y que la comunicación es muy breve, algunos se quejan de que algunos maestros no saben nada de lo que se les pregunta debido a que los docentes son nuevos y no conocen la institución.</p> <p>Solo un 44% de la mayoría de los padres encuestados</p>			
--	--	--	--	--	---	--	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

						reconocieron que pocas veces buscan comunicarse con los docentes, a no ser que sean citados por ellos.			
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

MATRIZ DE ANTECEDENTES									
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS									
Título	Autor	Año,	Objetivos	Teorías	Metodología	Resultados	Conclusiones	Aportes	Referencia
La gestión educativa hacia la optimización de la formación docente en educación superior en Colombia .	Rico Molano, Alejandra.	2017	El objetivo se orientó a analizar la gestión educativa como un componente importante en la educación, y más exactamente, el papel fundamental que tiene en los procesos de formación docente en la universidad; la	La investigación se sustentó teóricamente en los postulados de Botero, (2009), Casassus (1999), Rico (2011), Lipovetsky (2006), entre otros.	Se asume para efectos de la investigación desarrollada, una postura enmarcada en la metodología cualitativa, con enfoque documental.	Como parte de los hallazgos se destaca, que la gestión de la formación docente en la universidad es un proceso que ha de llevarse a cabo teniendo en	De acuerdo con los resultados del estudio, se concluye que los procesos de formación docente en las instituciones de educación superior en Colombia, es de fundamental importancia para la generación de investigación, mejor educación y poder brindarle a los docentes la posibilidad de formación continua, sean programas de	El aporte al presente estudio, está dado a partir de la construcción teórica que registra la gestión educativa como un conjunto de estrategias que contribuye al fortalecimiento de procesos académicos, pedagógicos, investigativos,	Alejandra Dalila Rico Molano gestión educativa hacia la optimización de la formación docente en educación superior en Colombia Alejandra Dalila Rico Molano.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

			<p>gestión optimiza todos los procesos de la universidad. De este modo, lo primero, es definir qué es gestión, luego, qué es gestión educativa y finalizar con el análisis de esta en la universidad.</p>			<p>cuenta las necesidades de la comunidad universitaria y el alcance que tenga la institución. De manera que debe disponer de programas coherentes con la realidad social y relacionada con las nuevas tecnologías y la nueva dinámica de la sociedad.</p>	<p>posgrado, becas, participación en eventos, publicaciones, investigación, entre otros. Se recalca la necesaria relación significativa entre gestión y la formación docente.</p>	<p>administrativos y financieros, al igual que abre nuevos espacios de interacción con otros contextos educativos que pueden enriquecer los procesos internos, de esta manera, es como un buen proceso de gestión promueve la formación de los estudiantes, docentes y en general, de la comunidad.</p>	<p>Revista Sophia. 1794-8982.</p>
--	--	--	---	--	--	--	---	---	---------------------------------------

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Anexo 2 Solicitud de desarrollo y aplicación instrumentos del trabajo de investigación en la institución educativa



Barranquilla, octubre 25 de 2021

Sr.
Manuel Eduardo Pinzón Alfonso
Rector
I.E. de Leña
Candelaria -Atlántico

Respetado Rector.

Albi Charris Salas y Daibeth Manjarrés Villalba, estudiantes de la Maestría en Educación Modalidad presencial del departamento de Humanidades de la Universidad de la Costa, desde este rol y en el marco de un trabajo Investigativo Institucional que lideramos, denominado "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS", en el cual se pretende diseñar una propuesta de gestión estratégica que, fundamentada en la comunicación organizacional, contribuya al fortalecimiento de los procesos de gestión directiva de instituciones educativas, nos dirigimos a usted respetuosa y comedidamente para extenderle invitación a participar de este proyecto, que le permitirá conocer y estar documentado sobre el estado del área de gestión directiva en la institución, a la vez que se diseña una propuesta para su fortalecimiento.

En caso de estar interesado agradeceríamos pudiese responder al correo charrissalas23@hotmail.com o damavimix@hotmail.com manifestando su interés y aceptación, al igual que otorgando la correspondiente autorización de permitir la aplicación on line de instrumentos de evaluación psicométrica o escalas valorativas tales como: cuestionario a docentes y entrevista a directivos docentes.

En próximas semanas estaremos contactándole para dialogar sobre la ruta que debemos tomar para enviar (vía online), en caso que acepte el desarrollo del proyecto, las correspondientes solicitudes de consentimiento informado a docentes y directivos docentes donde otorguen permiso para la aplicación de la prueba.

Agradecemos toda su atención y quedamos atentas(os) a su respuesta para con esta cordial y fortalecedora invitación.

Atte.,

Albi Charris Salas
Albi Charris Salas
C.C 32 882 882

Daibeth Manjarrés Villalba
Daibeth Manjarrés Villalba
C.C. 22.467411.

Calle 58 #55-66, Barranquilla, Atlántico

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Anexo 3 Carta de aceptación para aplicar los instrumentos de recolección de la información en la institución



Institución Educativa de Leña

Institución Oficial Aprobada por la Secretaría de Educación del Departamento del Atlántico en los niveles de Preescolar, Básica y Media Académica, según las Resoluciones 00775 del 11 de abril de 2016 y 1943 del 10 de diciembre de 2019

DANE: 208141000063 - NIT: 900615806-4

Corregimiento de Leña, Candelaria (Atlántico), 5 de noviembre de 2021

Señores

Universidad de la Costa.

Ciudad.

Cordial saludo.

Yo, Manuel Eduardo Pinzón Alfonso, identificado con cédula de ciudadanía N° 79.146.892 en calidad de rector de la Institución Educativa de Leña, autorizo a las maestras Albi Charris Salas, identificada con cédula de ciudadanía 32.882.882 de Barranquilla, y Daibeth Manjarrés Villalba, identificada con cédula de ciudadanía 22.467.411 de Barranquilla, quienes se encuentran adscritas en la maestría en Educación que ofrece la Universidad de la Costa, para que adelanten la aplicación de instrumentos creados para la obtención de información que les permita llevar a cabo el proyecto de grado titulado, "Comunicación organizacional: una estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva de las Instituciones Educativas", a partir del cual se podría articular una propuesta para mejorar el servicio educativo que se ofrece en la Institución Educativa de Leña en los aspectos que desarrolle el mencionado proyecto de investigación.

Cordialmente,

Manuel Eduardo Pinzón Alfonso

Rector I. E. de Leña.

Cordialmente

Anexo 3 Portafolio de validación



**PORTAFOLIO
PARA
VALIDACIÓN DE
INSTRUMENTOS
DE
INVESTIGACIÓN**

2021

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

Equipo de Investigación:
Esp. Albi Charris Salas
Esp. Daibeth Manjarrés Villalba

Asesor:
Dr. Freddy Marin



COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA**UNIVERSIDAD DE LA COSTA**
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Magister

Estimada profesora, reciba un cordial saludo.

Conocedores de su preparación académica y disposición hacia los procesos investigativos, nos dirigimos a usted para solicitar su colaboración en la revisión y emisión de su juicio de experto en los diferentes instrumentos, documentales y de campo, diseñados dentro de la ruta metodológica que ha de seguirse en el proyecto de investigación como requisito para la obtención del título de magister: **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.**

En el diseño metodológico del trabajo investigativo, que busca fortalecer procesos de gestión directiva con fundamento en la comunicación organizacional, se diseñaron los siguientes instrumentos:

1. Matriz de análisis de contenido.
2. Cuestionario a docentes.
3. Guion de entrevista a directivos docentes.

Por otra parte, dentro de la presente carpeta de validación se anexaron los siguientes documentos:

1. Carta de presentación.
2. Generalidades del proyecto de investigación.
3. Matriz de Relaciones teóricas.
4. Cuadro de operacionalización de variables.
5. Identificación del experto.
6. Instrumentos de recolección de la información.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

6.1 Formulario de validación de matriz de contenido, juicio de experto y constancia de validación.

6.2 Formulario de validación de cuestionario a docentes, juicio de experto y constancia de validación.

6.3 Formulario de validación de guion de entrevista a directivos docentes, juicio de experto y constancia de validación.

Agradecemos su intervención en el trabajo y su aporte.

Cordialmente,

Maestranter

Albi Charris Salas

Daibeth Manjarrés Villalba

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA**UNIVERSIDAD DE LA COSTA****DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES****MAESTRÍA EN EDUCACIÓN****Generalidades del proyecto de investigación.**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Comunicación organizacional: una estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas.

Tutor: Dr. Freddy Marín

Línea de investigación: Calidad Educativa

Sublínea de Investigación: Gestión de la Calidad Educativa

Grupo de investigación: Gestión Educativa

RESUMEN

En la actualidad uno de los asuntos que atiende la gran mayoría de los estamentos vinculados con la educación es el de la mejora de la calidad, a partir de allí, muchas son las políticas educativas y estrategias que involucran sus distintas áreas, y que se ponen en vigencia para lograrlo. Justamente el proyecto de investigación Comunicación organizacional: una estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas, desde el área de gestión, persigue contribuir a esta meta global.

De esta manera, teniendo en cuenta que la comunicación es un proceso fundamental en la vida del ser humano e influye en su desarrollo integral, se ha considerado que la comunicación organizacional como una estrategia gerencial puede contribuir a la mejora de los procesos de gestión directiva, por lo tanto, el trabajo busca el diseño de una propuesta gestión estratégica que fortalezca estos procesos.

La investigación es abordada desde un enfoque racionalista - deductivo, y desde un paradigma mixto con alcance propositivo, en la que se pretende como objetivo general el diseño de una propuesta de gestión estratégica que, fundamentada en la comunicación organizacional, contribuya al fortalecimiento de los procesos de gestión directiva de

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

instituciones educativas. Para esto se establece una ruta de acción demarcada por objetivos específicos como:

- Caracterizar desde la percepción de las unidades de análisis el proceso de comunicación organizacional en el contexto del PEI.
- Caracterizar los procesos de gestión estratégica en el ámbito de las instituciones educativas.
- Analizar los fundamentos normativos que explican la concepción de los procesos de gestión directiva en el ámbito educativo.

Con los que además se pretende dar respuesta a la pregunta problema, ¿Cómo contribuir al fortalecimiento de los procesos de gestión directiva en instituciones educativas desde el diseño y validación de una propuesta de gestión estratégica?

Por otra parte, se proponen en el diseño los componentes teóricos, documentales y propositivos en los que se aplicarán instrumentos de recolección de la información, cualitativos como la matriz de análisis documental y la entrevista en profundidad, y cuantitativo como la encuesta.

Entre tanto, se espera que los hallazgos, contribuyan a generar conocimiento científico, permitan determinar conclusiones que fundamenten la propuesta de comunicación organizacional y el fortalecimiento de los procesos de gestión directiva, e impacte en el quehacer docente. Además, desde una visión contemporánea, se involucran las últimas tendencias en el campo administrativo y de modelos de gestión, con la finalidad de obtener una mejora en el servicio educativo y la consecución de los objetivos institucionales propuestos.

Por último, se esperan productos que contribuyan al fortalecimiento de la gestión directiva a través de la Comunicación organizacional como lo son:

- La caracterización de los procesos de comunicación organizacional y gestión directiva en las instituciones educativas desde la percepción de las unidades de análisis.
- El análisis de los fundamentos normativos que explican la concepción de los procesos de gestión directiva en el ámbito educativo.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

- La definición de los componentes estructurales y funcionales de una propuesta estratégica de comunicación organizacional para fortalecer procesos de gestión directiva en instituciones educativas.
- El diseño de una propuesta de gestión estratégica fundamentada en la comunicación organizacional, para fortalecer los procesos de gestión directiva de instituciones educativas.
- La validación de la pertinencia de la propuesta estratégica de comunicación organizacional para el fortalecer los procesos de gestión directiva, a través de procesos de triangulación intersubjetiva.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

MATRIZ DE RELACIONES TEÓRICAS					
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS					
Teorías de entrada (Identificación, escuelas/teóricos representativos, tesis sostenida, disciplinas interactuantes)	Posibles categorías teóricas asociadas o emergentes (Definición nominal /conceptual)	Subcategorías teóricas asociadas a cada categoría implicada	Dimensiones de análisis por cada categoría teórica	Unidades teóricas asociadas a cada subcategoría	Posibles componentes del diseño investigativo para el abordaje teórico - conceptual
<p>Teoría Humanista (Escuela de las relaciones Humanas) Da importancia a la parte humana en la organización y destaca la influencia que tiene la comunicación en la mejora de los niveles de productividad ya que el trabajo es una actividad social y el trabajador no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social con motivaciones. Año: 1920 Exponente: Elton Mayo Teoría de los sistemas (Escuela de los sistemas sociales)</p>	<p>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Son “interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos comunicacionales en las organizaciones. 2. La escuela como organización. 3. Comunicación interna. 4. Direccionalidad de la comunicación. 	<p>Comunicacional. Psicológica. Tecnológica.</p>	<p>1.1 La comunicación. 1.2 Modelos de comunicación. 2.1 La organización. 2.2 Cultura organizacional 3.1 Comunicación asertiva. 3.2 Habilidades comunicativas. 4.1 Comunicación Formal</p>	<p>Diseño documental - Componente teórico. Diseño de campo - componente empírico Diseño propositivo - Componente propositivo</p>

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>Considera a cada pieza de la organización como parte de un todo, cuando alguna de estas piezas falla, la organización se debilita. Año: 1940 Exponente: Ludwig Von Bertalanffy Teoría de la acción comunicativa En toda acción comunicativa existe, por parte del emisor, una pretensión de validez, ante las cuales el receptor asume una postura. Cuando éstas son reconocidas por el receptor se logra el entendimiento. Año: 2002 Exponente: J. Habermas</p>	<p>Witkin y Stephens (1972, 1999),</p>	<p>5. Barreras de la comunicación. 6. Canales de comunicación interna.</p>		<p>4.2 Comunicación Informal 4.3 Direccionalidad vertical. 4.4 Direccionalidad horizontal. 4.5 Direccionalidad transversal. 5.1 Barreras semánticas 5.2 Barreras psicológicas 5.3 Barreras fisiológicas 5.4 Barreras físicas 5.5 Barreras administrativas 6.1 Canales de difusión. 6.2 Canales tradicionales. 6.3 Canales tecnológicos.</p>	
<p>Teoría Gerencial y a las prácticas de la gestión de la calidad Plantea que una organización que trabaje en pro de la calidad debe pasar por seis etapas de cambio (6C), como la comprensión, el</p>	<p>GESTIÓN DIRECTIVA Es el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de</p>	<p>1. Gestión estratégica. 2. Direccionamiento estratégico.</p>	<p>Administrativa.</p>	<p>1.1 Estrategia. 1.2 Gerencia. 2.1 Cultura institucional 2.2 Clima escolar</p>	

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>compromiso, la competencia, la comunicación, la corrección y la continuidad, todas ellas conllevan a generar desarrollo y a la disminución de errores dentro de los procesos que se llevan a cabo en una empresa.</p> <p>Año: 1985 Exponente: Philip Crosby</p> <p>Modelo o Ciclo de Mejora Continua Deming Establece la implementación de cuatro etapas para obtener la mejora continua y el incremento en los estándares de calidad y eficacia de las organizaciones. Una vez se llega a la última de ella se vuelve a comenzar promoviendo la autoevaluación continua. Plan - Do (Hacer)- Check (Verificar) - Act (Actuar)</p> <p>Año: 1950 Exponente: Edwards Deming</p>	<p>los objetivos y propósitos de una entidad que nace de un ejercicio propio de la administración y se enfoca en facilitar la coordinación de una organización, como una tarea se ejerce dentro (contexto interno) y fuera de la institución (contexto externo), por parte del equipo directivo y que orienta controla todas las actividades curriculares y extracurriculares, procurando el éxito y la calidad del quehacer pedagógico y</p>	<p>3. Gestión educativa.</p> <p>4. El liderazgo en la gestión educativa</p> <p>5. Modelo de gestión de la calidad</p>	<p>Normativa</p>	<p>3.1 Gestión. 3.2 Gestión directiva</p> <p>4.1 Estilos de liderazgo. 4.2 Perfil directivo. 4.3 Funciones del cargo.</p> <p>5.1 Calidad educativa. 5.2 Gestión de la calidad. 5.3 Mejoramiento continuo. 5.4 Escuelas eficaces 5.5 Políticas educativas</p>	
--	---	---	------------------	---	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

	convivencial Miranda (2016).				
--	---------------------------------	--	--	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN							
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS							
Supuesto de investigación	Variable de Investigación Definición Nominal	Variable de Investigación Definición Conceptual	Variable de Investigación Definición Operacional	Dimensiones por variable	Indicadores por dimensión y variable	Sub-indicadores	Técnicas e instrumentos para el diseño de campo de la investigación
La comunicación organizacional como estrategia gerencial contribuye a fortalecer la gestión educativa, mejorando de esta manera los procesos directivos de las	Comunicación Organizacional	Son “interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización”	La comunicación organizacional en el ámbito educativo representa un proceso que se aborda desde una dimensión comunicacional, estratégica y cultural, para contribuir a la	1. Comunicacional 2. Psicológica	1.1 Clases de direccionalidad de la comunicación 1.2 Tipos de barreras de la comunicación 2.1 Habilidades	1.1.1 Ascendente 1.1.2 Descendente 1.1.3 Horizontal 1.1.4 Transversal 1.2.1 Semánticas 1.2.2 Psicológicas 1.2.3 Fisiológicas 1.2.4 Físicas 1.2.5 Administrativas 2.1.1. Verbales de recepción 2.1.2 Verbales de emisión 2.1.3 Paraverbales	Para la recolección de la información se utilizarán las siguientes técnicas: Revisión y análisis de contenido, entrevista en profundidad

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>instituciones educativas con incidencia en aspectos como, la cultura institucional, el clima escolar, y el alcance exitoso de los objetivos propuestos por la organización.</p>		<p>Witkin y Stephens (1972, 1999),</p>	<p>apropiación de ésta como una estrategia que permita el fortalecimiento de la gestión directiva en Instituciones Educativas.</p>		<p>comunicativas. 2.2 Estilos de comunicación. 2.3 Técnicas de comunicación asertiva.</p>	<p>2.2.1 Pasivo o inhibido 2.2.2 Agresivo 2.2.3 Asertivo 2.3.1 Técnica del disco rayado 2.3.2 Técnica del banco de niebla 2.3.3 Técnica para el cambio 2.3.4 Técnica del acuerdo asertivo 2.3.5 Técnica de la pregunta asertiva 2.3.6 Técnica de ignorar 2.3.7 Técnica del aplazamiento asertivo</p>	<p>d, encuesta. Los instrumentos: matriz de revisión y análisis de contenidos. guion de entrevista, cuestionario.</p>
<p>La gestión directiva constituye un proceso fundamental en el direccionamiento estratégico, cuya</p>	<p>Gestión Directiva</p>	<p>Es el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de los objetivos y propósitos de una entidad que nace de un ejercicio propio de la</p>	<p>La gestión directiva en el ámbito educativo constituye un proceso que, considerado desde las dimensiones humana,</p>	<p>3. Administrativa.</p>	<p>3.1 Estrategia gerencial. 3.2 Fases del direccionamiento estratégico.</p>	<p>3.1 Estrategias personales. 3.2 Estrategias administrativas. 3.2.1 Misión 3.2.2 Visión 3.2.3 Objetivos 3.2.4 Formulación de estrategias</p>	

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>intención es contribuir a la construcción de una ruta estratégica que se oriente a garantizar la atención de los requerimientos pedagógicos, administrativos, comunitarios, humanos y de infraestructura de un centro educativo.</p>		<p>administración y se enfoca en facilitar la coordinación de una organización, como una tarea se ejerce dentro (contexto interno) y fuera de la institución (contexto externo), por parte del equipo directivo y que orienta controla todas las actividades curriculares y extracurriculares, procurando el éxito y la calidad del quehacer pedagógico y convivencial</p>	<p>normativa y tecnológica, permite guiar los cambios o transformaciones de la escuela hacia un direccionamiento estratégico, y orientarla hacia la evaluación y la construcción de planes de mejora que contribuyan a una gestión eficiente.</p>	<p>4. Tecnológica.</p> <p>5. Normativo.</p>	<p>4.1 Las NTICS en la gestión educativa.</p> <p>5.1. Estilos de liderazgo</p> <p>5.2. Perfil de desempeño del rector</p> <p>5.3 Etapas del mejoramiento continuo.</p> <p>5.4 Áreas de la gestión educativa</p>	<p>3.2.5 Implementación de estrategias</p> <p>3.2.6 Evaluación de la implementación.</p> <p>4.1.1 Acceso de las NTICS</p> <p>4.1.2 Uso de las NTICS</p> <p>4.1.3 Apropriación de las NTICS</p> <p>5.1.1 Autoritario.</p> <p>5.1.2 Democrático.</p> <p>5.1.3 Laissez-faire.</p> <p>5.1.4 Transformacional.</p> <p>5.3.1 Autoevaluación.</p> <p>5.3.2 Creación del plan de mejoramiento.</p> <p>5.3.3 Seguimiento y evaluación de los resultados del plan de mejoramiento.</p> <p>5.4.1 Directiva</p>	
---	--	--	---	---	---	---	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

		Miranda (2016).				5.4.2 Administrativa 5.4.3 Pedagógica 5.4.4 Comunitaria	
--	--	--------------------	--	--	--	---	--

UNIVERSIDAD DE LA COSTA
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Identificación del experto

1. IDENTIFICACIÓN.

Nombre del experto:

Documento de identificación: C.C _____ C.E _____ N°

Teléfono: _____ Correo: _____

2. INFORMACIÓN ACADÉMICA.

Título de pregrado:

Título de postgrado (maestría, doctorado o postdoctorado): _____

3. INFORMACIÓN LABORAL.

Institución(es) donde labora: _____

Cargo que desempeña: _____

Tiempo en el cargo: _____

4. INFORMACIÓN PROFESIONAL.

Publicaciones recientes. En caso de ser artículos, por favor indique el nombre de la revista.

Publicación	Revista	Año

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL DISEÑO TEÓRICO DOCUMENTAL

MATRIZ DE ANÁLISIS DE CONTENIDO

El instrumento tiene como finalidad analizar los documentos institucionales y educativos, de orden local y nacional relacionados con el tema abordado, teniendo en cuenta los criterios dispuestos para ello en la matriz de análisis de contenido. Además, realizar la contrastación entre estas unidades de análisis documentales, lo que permitirá, a través de las inferencias de los investigadores, determinar los hallazgos y realizar las conclusiones del trabajo de investigación propuesto.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

UNIVERSIDAD DE LA COSTA
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

MATRIZ DE ANÁLISIS DE CONTENIDO PARA EL DISEÑO TEÓRICO DE
INVESTIGACIÓN

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN
ESP. ALBI CHARRIS SALAS
ESP. DAIBETH MANJARRÉS VILLALBA

ASESOR
DR. FREDDY MARÍN GONZÁLEZ

BARRANQUILLA, AGOSTO DE 2021

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA**UNIVERSIDAD DE LA COSTA
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN****Instrumento de recolección de información No. 1
Matriz de análisis de contenido**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Comunicación organizacional: una estrategia para fortalecer la gestión directiva en las instituciones educativas.

OBJETIVO: Diseñar una propuesta de gestión estratégica que, fundamentada en la comunicación organizacional, contribuya al fortalecimiento de los procesos de gestión directiva de instituciones educativas.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

MATRIZ DE ANÁLISIS DE CONTENIDO							
Unidades de análisis						Año	Alcance
Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Guía 34. Ministerio de Educación Nacional (MEN)						2021	Local
No.	Variable	Dimensión	Indicadores	Criterios	Hallazgos	Contrastación desde el referente teórico	Inferencia argumentativa del equipo investigador
1	Comunicación organizacional	Comunicación	1.1 Clases de direccionalidad de la comunicación	Concepción de la participación de los diferentes estamentos institucionales en el Gobierno escolar.			
			1.2 Tipos de barreras de la comunicación	Concepción de los procesos de Comunicación.			
		Psicológica	2.1 Habilidades comunicativas	Conceptualización de los estilos de comunicación.			
			2.2 Estilos de comunicación.				

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

			2.3 Técnicas de comunicación asertiva	Concepción de las técnicas de comunicación.			
2	Gestión Directiva	Estratégica	3.1 Tipos de estrategia	Concepción de las estrategias gerenciales.			
			3.2 Fases del direccionamiento o estratégico	Principios que orientan el direccionamiento estratégico.			
		Tecnológica	4.1 Acceso de las NTICS	Principios de articulación de NTICS en los procesos institucionales.			
			4.2. Uso de las NTICS				
			4.3. Apropiación de las NTICS				
			5.1. Estilos de liderazgo	Conceptualización de estilos de liderazgo.			

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

		Normativa	5.2. Componentes (características) del perfil del rector	Conceptualización de perfiles de desempeño.			
			5.3. Etapas del mejoramiento continuo.	Concepción del mejoramiento institucional.			
			5.4 Tipos de procesos de la autoevaluación Institucional en el área de gestión directiva.	Concepción de la autoevaluación institucional.			

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

MATRIZ DE ANÁLISIS DE CONTENIDO							
Unidades de análisis						Año	Alcance
Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Institución Educativa de Leña						2021	Local
No.	Variable	Dimensión	Indicadores	Criterios	Hallazgos	Contrastación desde el referente teórico	Inferencia argumentativa del equipo investigador
1	Comunicación organizacional	Comunicacional	1.1 Clases de direccionalidad de la comunicación	Concepción de la participación de los diferentes estamentos institucionales en el Gobierno escolar.			
			1.2 Tipos de barreras de la comunicación	Concepción de los procesos de Comunicación.			
		Psicológica	2.1 Habilidades comunicativas	Conceptualización de los estilos de comunicación.			
			2.2 Estilos de comunicación				
			2.3 Técnicas de comunicación asertiva	Concepción de las técnicas de comunicación.			

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

2	Gestión Directiva	Estratégica	3.1 Tipos de estrategia	Concepción de las estrategias gerenciales.			
			3.2 Fases del direccionamiento o estratégico	Principios que orientan el direccionamiento o estratégico.			
		Tecnológica	4.1 Acceso de las NTICS.	Principios de articulación de NTICS en los procesos institucionales.			
			4.2 Uso de las NTICS.				
			4.3 Apropriación de las NTICS.				
		Normativa	5.1 Estilos de liderazgo.	Conceptualización de estilos de liderazgo.			
			5.2. Componentes (características) del perfil del rector	Conceptualización de perfiles de desempeño.			

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

			5.3 Etapas del mejoramiento continuo.	Concepción del mejoramiento institucional.			
			5.4 Tipos de procesos de la autoevaluación Institucional en el área de gestión directiva.	Concepción de la autoevaluación institucional.			

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

MATRIZ DE ANÁLISIS DE CONTENIDO							
Unidades de análisis						Año	Alcance
Autoevaluación institucional						2018	Local
No.	Variable	Dimensión	Indicadores	Criterios	Hallazgos	Contrastación desde el referente teórico	Inferencia argumentativa del equipo investigador
1	Comunicación organizacional	Comunicacional	1.1 Clases de direccionalidad de la comunicación	Concepción de la participación de los diferentes estamentos institucionales en el Gobierno escolar.			
			1.2 Tipos de barreras de la comunicación	Concepción de los procesos de Comunicación.			
		Psicológica	2.1 Habilidades comunicativas	Concepción de estilos de comunicación entre directivos y docentes.			
			2.2 Estilos de comunicación				
			2.3 Técnicas de comunicación asertiva	Concepción de las técnicas de comunicación.			

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

2	Gestión Directiva	Estratégica	3.1 Tipos de estrategia	Concepción de estrategias gerenciales.			
			3.2 Fases del direccionamiento estratégico	Principios del horizonte institucional.			
		Tecnológica	4.1 Acceso de las NTICS	Principios de articulación de NTICS en los procesos institucionales.			
			4.2 Uso de las NTICS				
			4.3 Apropriación de las NTICS				
		Normativa	5.1. Estilos de liderazgo	Conceptualización de estilos de liderazgo.			
			5.2. Componentes (características) del perfil del rector	Conceptualización de perfiles de desempeño.			
			5.3 Etapas del mejoramiento continuo.	Concepción del mejoramiento institucional.			

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

			5.4 Tipos de procesos de la autoevaluación Institucional en el área de gestión directiva.	Concepción de la autoevaluación institucional.			
--	--	--	---	--	--	--	--

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA**UNIVERSIDAD DE LA COSTA
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN****Formulario de Validación**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Comunicación organizacional: una estrategia para fortalecer la gestión directiva en las instituciones educativas.

EQUIPO INVESTIGADOR: Esp. Albi Charris Salas, Esp. Daibeth Manjarrés Villalba, Dr. Freddy Marín (Asesor)

EXPERTO: _____

DENOMINACIÓN DEL INSTRUMENTO: Matriz de análisis de contenido.

INSTRUCCIONES: Determinar si las matrices de análisis de contenido reúnen los indicadores y criterios necesarios, emitiendo su apreciación de acuerdo con la coherencia, suficiencia y pertinencia entre las categorías de investigación y las unidades de análisis de estudio, colocando una equis (x) en la casilla correspondiente a cada criterio.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA**UNIVERSIDAD DE LA COSTA
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN****Juicio de experto****COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

Considera usted que en el instrumento: matriz de análisis de contenido, los criterios señalados en cada uno de los indicadores relacionados con las variables del proyecto de investigación permiten obtener la información requerida para desarrollar procesos de contratación de manera:

Suficiente _____

Medianamente suficiente _____

Insuficiente _____

A su juicio de experto, el instrumento diseñado es:

Válido: _____

No válido: _____

UNIVERSIDAD DE LA COSTA
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Constancia de juicio de experto

Quien suscribe, Mg. _____, identificado con cédula de ciudadanía No. _____, a través de este documento otorga constancia que el instrumento: matriz de análisis de contenido, utilizado en la recolección de información del proyecto de investigación: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS, el cual es realizado por las investigadoras Albi Charris Salas y Daibeth Manjarrés Villalba, como requisito para la obtención del título de Magíster en Educación por intermedio de la Universidad de la Costa, y bajo la asesoría del doctor Freddy Marín González, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicados en el logro de los objetivos planteados en la investigación.

Atentamente,

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL DISEÑO DE CAMPO

INSTRUMENTO N° 2**CUESTIONARIO A DOCENTES**

El instrumento tiene como finalidad recolectar los datos de las variables de comunicación organizacional y gestión directiva.

Este cuestionario fue diseñado respondiendo a la técnica de encuesta, el cual se aplicará a los docentes de la institución donde se llevará a cabo la investigación, donde deberán escoger las respuestas de las preguntas en la escala de Likert.

Los datos recogidos de las diferentes unidades de análisis de campo, se analizarán y contrastarán, lo que permitirá realizar las conclusiones del trabajo de investigación propuesto.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

UNIVERSIDAD DE LA COSTA

DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

(CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE
LEÑA, ATLÁNTICO/ COLOMBIA)

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

ESP. ALBI CHARRIS SALAS

ESP. DAIBETH MANJARRÉS VILLALBA

ASESOR

DR. FREDDY MARÍN GONZÁLEZ

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

BARRANQUILLA, AGOSTO DE 2021

UNIVERSIDAD DE LA COSTA
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Instrumento de recolección de información No. 2

Cuestionario

Instrucciones

A continuación, se presenta un cuestionario estructurado tipo escala de Likert que se ha organizado en dos partes.

PARTE I. Datos Generales del Encuestado.

Deberá responder señalando lo que se pregunta en cada caso.

PARTE II. Contenido del cuestionario.

Para proceder a responder las aseveraciones que conforman este apartado del instrumento atiende a las siguientes indicaciones.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

1. Lea atentamente cada una de las aseveraciones presentadas en el instrumento.
2. Tomando en consideración la siguiente escala de Likert, proceda a seleccionar en cada aseveración aquella opción que corresponda con su opinión.
3. Una vez seleccionada la respuesta, marque una equis (X) en el cuadro correspondiente.

1	Nunca	2	Casi Nunca	3	Ocasionalmente	4	Frecuentemente	5	Muy frecuente
---	--------------	---	-----------------------	---	-----------------------	---	-----------------------	---	----------------------

4. Tenga en cuenta que debe responder la totalidad de las afirmaciones que presenta el cuestionario.

Si tiene inquietudes durante el desarrollo del cuestionario, no dude en consultar al investigador.

UNIVERSIDAD DE LA COSTA
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Instrumento de recolección de información No. 2
Cuestionario

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Comunicación organizacional: una estrategia para fortalecer la gestión directiva en las instituciones educativas.						
1. Datos de Identificación						
Fecha de aplicación: D_____ M_____ A_____					CÓDIG O	
Institución donde labora:						
Edad:	Género:	M	F	Cargo:	Docente de aula	Directivo docente
Nivel en los que labora:		Transición		Primaria	Básica	Media
Estudios realizados:		Técnico		Pregrado	Especialización	Doctorado
Señale el ámbito de formación en los que ha participado en los últimos 5 años y especifique el nombre.						
Área	Capacitación	Curso	Diplomado	Pregrado o postgrado		
Comunicación y clima organizacional						
Gestión escolar						
Calidad educativa						
Mejoramiento institucional						
Evaluación y autoevaluación institucional						

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE

Variable: Comunicación Organizacional.

Dimensión: Comunicacional.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Indicador: Tipos de direccionalidad de la comunicación.						
Usted como docente considera que:		Escala de respuesta				
		1	2	3	4	5
1	Dentro del proceso de comunicación propio de las organizaciones educativas, recibe información por parte del equipo directivo acerca de los procesos institucionales que se desarrollan en la escuela.					
2	Comunica de manera formal al equipo directivo, información relacionada con los avances de los procesos institucionales, para que estén al tanto de lo que sucede en la escuela y se establezcan acciones de fortalecimiento o de mejora ante cada situación.					
3	Se presenta un intercambio de información entre los miembros de los distintos departamentos de la organización educativa con la finalidad de facilitar el desarrollo de los procesos institucionales, y coordinar diversas funciones.					
4	Miembros de los diferentes niveles jerárquicos se comunican entre sí, para unificar la información sobre los procesos institucionales y fortalecer el trabajo en equipo y alcanzar objetivos comunes.					
Indicador: Tipos de Barreras de la Comunicación						
Usted como docente considera que:						
5	En el proceso comunicativo los mensajes emitidos presentan términos de difícil comprensión o imprecisiones en el contenido de tal manera que el receptor interpreta de forma errónea la información o se limita la comprensión de ésta.					
6	Los estados emocionales del emisor o receptor de la información, como también la simpatía, rechazo o prejuicios que exista entre los interlocutores influyen en la manera como se recibe e interpreta un mensaje.					
7	La institución tiene en cuenta a quienes padecen alguna dificultad fisiológica (visuales, auditivas, voz), de tal manera que puedan acceder a la información y participar de los procesos de comunicación que se llevan a cabo.					
8	La acústica, la luz, la ventilación, los dispositivos digitales o electrónicos y el mobiliario de los espacios locativos utilizados para reuniones institucionales permiten que el sonido fluya adecuadamente y se comprenda la información socializada.					
9	Responde los mensajes recibidos desde la dirección filtrándolos para responder los más urgentes, ocasionando que algunos procesos institucionales se retrasen.					
Dimensión: Psicológica						
Indicador: Habilidades comunicativas.						

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Usted como docente considera que:					
10	Comprende los mensajes que se le transmiten de forma sensorial, lo que le permite valorar la importancia de lo escuchado y responder de manera acertada al interlocutor.				
11	Comprende, resignifica y utiliza la comunicación no verbal y el lenguaje corporal de modo que se convierte esto en una herramienta para conectarse con los otros miembros de la organización y la realidad circundante.				
12	Se comunica haciendo uso de un tono de voz que permite captar la atención inmediata del público de tal manera que se favorezcan los procesos comunicativos.				
Indicador: Estilos de comunicación					
Usted como docente considera que:					
13	Permite que otras personas tomen decisiones sobre situaciones institucionales propias de sus funciones, evitando el contacto directo con sus subalternos.				
14	Dentro de una conversación, permite a sus interlocutores tomar la palabra, escuchándolos sin interrupción.				
15	Expresa sus sentimientos, ideas y emociones de manera respetuosa, permitiendo que sus interlocutores puedan expresarse libremente, contribuyendo a que se puedan resolver los problemas en el proceso de comunicación.				
Indicador: Técnicas de comunicación asertiva					
Usted como docente considera que:					
16	Desde su función directiva hace uso de técnicas de comunicación asertivas como la repetición de la información, lo que permite a sus receptores apropiarse del mensaje y brindar alternativas distintas si la situación lo requiere.				
17	Adopta una posición de escucha hacia la otra persona, haciéndole saber que lo está entendiendo, pero también comunica su desacuerdo sin recurrir a un lenguaje poco asertivo.				
18	Cuando se genera alguna discusión con sus interlocutores por algún asunto en particular, trata de calmar la situación proponiendo posponer la conversación para hablar con más tranquilidad después de un tiempo y dar solución al conflicto presentado.				
19	Reconoce que puede fallar en algunas situaciones y trabaja en esos aspectos para mejorar los procesos que se desarrollan en la institución.				

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

20	Ante una situación de conflicto, emplea preguntas asertivas con el fin de que la persona con quién dialoga amplíe su argumento y puedan darse oportunidades de solución.					
21	Cuando conversa con una persona que está enojada le informa que es mejor continuar con la conversación cuando se sienta más tranquilo/a.					
22	Ante una discusión guarda silencio ya que, por la tensión del momento, puede lastimar a la otra persona.					
Variable: Gestión Directiva						
Dimensión: Administrativa						
Indicador: Estrategia gerencial.						
Usted como docente considera que:						
23	Plantea estrategias basadas en el análisis de contexto de tal modo que tiene en cuenta las oportunidades y amenazas al igual que las fortalezas y debilidades institucionales.					
24	Diseña diversos tipos de estrategias para afrontar los retos ante las innovaciones y promover los cambios que sean necesarios en el ámbito escolar, conformando equipos de trabajo de alto desempeño, el sentido de pertenencia y revisión permanente de la cultura escolar respecto al tipo de escuela que quiere ser, según sea el fin o propósito que se pretende lograr.					
Indicador: Fases del direccionamiento estratégico						
Usted como docente considera que:						
25	La misión de la institución educativa es utilizada como marco de referencia para la toma de decisiones estratégicas y acciones de mejora haciéndola permanecer vigente y reconocida por los miembros del establecimiento educativo.					
26	La visión es utilizada para establecer las metas que deben alcanzar los miembros de la organización educativa de tal modo que inspire a la consecución de los objetivos institucionales.					
27	Establece objetivos que enuncian acciones concretas y medibles que guarden coherencia con la misión y visión institucional.					
28	Plantea estrategias considerando las fortalezas y debilidades internas de la institución con la intención de lograr los objetivos institucionales propuestos y una posición competitiva en el sector educativo.					
29	Otorga recursos pedagógicos y financieros para poner en práctica las estrategias propuestas de tal manera que se motive el desempeño para el logro de los objetivos fijados.					
30	Coordina los cambios necesarios para implementar el plan estratégico que permita el mejoramiento continuo de los procesos que representan amenaza o debilidades.					

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

31	Tiene en cuenta los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad, para analizar el comportamiento de los procesos de gestión directiva y poder estar en un ciclo de mejora continua.					
Indicador: Las NTIC en la gestión educativa						
Usted como docente considera que:						
32	Promueve la incorporación de las NTIC en los diferentes escenarios de la organización educativa, contribuyendo a su eficiencia y a la conformación de comunidades que fomenten el trabajo colaborativo.					
33	Resalta el uso de las NTIC como un recurso o medio para gerenciar y desarrollar procesos institucionales, y no como un sustituto del talento humano.					
34	Promueve procesos de innovación y apropiación de las NTIC, en los que asume un rol proactivo para anticiparse a posibles situaciones, necesidades o problemas y determinar las estrategias para resolverlos.					
Dimensión: Normativa						
Indicador: Estilos de liderazgo						
Usted como docente considera que:						
35	La toma de decisiones está centrada en los criterios de la dirección, de tal manera que los docentes cumplen las orientaciones y realizan las tareas asignadas.					
36	En la toma de decisiones participan los docentes, permitiendo que se sientan incluidos en los procesos institucionales y motivados hacia la implementación de prácticas educativas que contribuyan a alcanzar mejores resultados académicos.					
37	Permite la libertad en la toma de decisiones por parte de los docentes, bajo los criterios de responsabilidad, trabajo por el bien común, respeto, igualdad y equidad, esto conlleva a que haya poca influencia del líder en el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo en la institución lo que trae como consecuencia el que no se puedan alcanzar los objetivos institucionales y la construcción de un plan para la mejora continua.					
38	Utiliza el líder de la institución educativa su rol para influir positivamente en los docentes, motivándolos a lograr lo propuesto en la misión y visión de la organización, a través del trabajo colaborativo.					
Indicador: Perfil de desempeño del rector						
Usted como docente considera que:						

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

39	Usa su experiencia docente para gerenciar con flexibilidad, en valores y con justicia, entre otras cualidades, para que estrategias gerenciales como la calidad total se cumplan satisfactoriamente.					
40	Considera que la motivación en la institución es necesaria para el cumplimiento de las funciones lo más eficiente posible, por lo tanto, invita e involucra a la comunidad educativa en general a participar en los programas académicos y comunitarios a manera de estímulo.					
41	Desde su liderazgo promueve la participación de los equipos directivo, docente y administrativo, en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento.					
42	Evalúa periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal administrativo, y les da retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar sus dificultades.					
43	Conoce las características de los estudiantes, sus familias y el contexto de la institución educativa, lo que le permite establecer relaciones entre miembros de la comunidad y sus procesos.					
44	Conoce los aprendizajes y competencias básicas que los estudiantes desarrollan en cada momento de su proceso educativo lo que le permite participar de procesos académicos institucionales.					
Indicador: Etapas del mejoramiento continuo						
Usted como docente considera que:						
45	Lidera el proceso de autoevaluación con la integración del equipo de gestión institucional, el consejo directivo y la participación de los demás estamentos de la comunidad educativa, coordinando los recursos y los equipos, asignando funciones y tareas, y respondiendo por la calidad de los resultados.					
46	Establece con su equipo de gestión un plan de mejoramiento institucional basado en los resultados de la autoevaluación, con la participación de la comunidad educativa.					
47	En correspondencia a las funciones del cargo, diseña un plan de mejoramiento, que se convierte en los avances del PEI permitiendo el seguimiento a los procesos por mejorar y su consolidación.					
48	Realiza el seguimiento y evaluación de los resultados del plan de mejoramiento con la participación de las diferentes instancias del establecimiento educativo de tal forma que se identifican los					

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

	avances, estancamientos y retrocesos en la ejecución, así como sus causas.					
49	Desarrolla el proceso de seguimiento y evaluación de los resultados del plan de mejoramiento de modo tal que se contribuye al fortalecimiento de las relaciones profesionales, a la consolidación de mecanismos organizados de participación democrática, a la generación de aprendizajes y a la construcción de conocimiento alrededor de nuevas prácticas.					
Indicador: Áreas de la gestión educativa						
Usted como docente considera que:						
50	Ejerce el equipo directivo las funciones establecidas por la Ley General de educación en cuanto a organización, desarrollo y evaluación del funcionamiento general de la institución, lo que contribuye a la consecución de los objetivos institucionales.					
51	Toma decisiones que conllevan al logro de los objetivos institucionales las cuales se reflejan en una óptima administración de los recursos (humanos, físicos, financieros, entre otros) para el adecuado desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.					
51	La información que es suministrada a la comunidad educativa tiene el visto bueno de la dirección y se deja evidencia de éste proceso en un archivo o registro de control institucional.					
52	Promueve la aplicación de diferentes estrategias de enseñanza-aprendizaje como la implementación de diferentes métodos para la evaluación del aprendizaje y el uso de materiales didácticos que dinamizan los procesos académicos.					
53	Promueve relaciones con el entorno social e interinstitucional con el fin de establecer alianzas estratégicas, dirigidas al mejoramiento de la calidad educativa y el conocimiento de necesidades, para lo cual integra a la escuela la cultura de la comunidad de la que es parte.					

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

	<p>permitiendo que se sientan incluidos en los procesos institucionales y motivados hacia la implementación de prácticas educativas que contribuyan a alcanzar mejores resultados académicos.</p>																									
37	<p>Permite la libertad en la toma de decisiones por parte de los docentes, bajo los criterios de responsabilidad, trabajo por el bien común, respeto, igualdad y equidad, esto conlleva a que haya poca influencia del líder en el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo en la institución lo que trae como consecuencia el que no se puedan alcanzar los objetivos institucionales y la construcción de un plan para la mejora continua.</p>																									

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

3 8	Utiliza el líder de la institución educativa su rol para influir positivamente en los docentes, motivándolos a lograr lo propuesto en la misión y visión de la organización, a través del trabajo colaborativo.																									
	Indicador: Perfil de desempeño del rector																									
	Usted como docente considera que:																									
3 9	Usa su experiencia docente para gerenciar con flexibilidad, en valores y con justicia, entre otras cualidades, para que estrategias gerenciales como la calidad total se cumplan satisfactoriamente.																									
4 0	Considera que la motivación en la institución es necesaria para el cumplimiento de las funciones lo más eficiente posible, por lo tanto, invita e involucra a la																									

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

	la implementación de diferentes métodos para la evaluación del aprendizaje y el uso de materiales didácticos que dinamizan los procesos académicos.																									
5 3	Promueve relaciones con el entorno social e interinstitucional con el fin de establecer alianzas estratégicas, dirigidas al mejoramiento de la calidad educativa y el conocimiento de necesidades, para lo cual integra a la escuela la cultura de la comunidad de la que es parte.																									

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

Juicio de experto

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

Considera usted que en el instrumento: cuestionario a docentes, los interrogantes señalados en cada uno de los indicadores relacionados con las variables del proyecto de investigación permiten obtener la información requerida para desarrollar procesos de contratación de manera:

Suficiente _____

Medianamente suficiente _____

Insuficiente _____

A su juicio de experto, el instrumento diseñado es:

Válido: _____

No válido: _____

UNIVERSIDAD DE LA COSTA
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Constancia de juicio de experto

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Quien suscribe, Mg. _____, identificado con cédula de ciudadanía No. _____, a través de este documento otorga constancia que el instrumento: cuestionario a docentes, utilizado en la recolección de información del proyecto de investigación: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS, el cual es realizado por las investigadoras Albi Charris Salas y Daibeth Manjarrés Villalba, como requisito para la obtención del título de Magíster en Educación por intermedio de la Universidad de la Costa, y bajo la asesoría del doctor Freddy Marín González, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicados en el logro de los objetivos planteados en la investigación.

Atentamente,

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**Instrumento de recolección de información No. 3
Entrevista en profundidad**

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Comunicación organizacional: una estrategia para fortalecer la gestión directiva en las instituciones educativas.						
1. Datos de Identificación						
Fecha de aplicación: D_____ M_____ A_____					CÓDIG O	
Institución donde labora:						
Edad:	Género:	M	F	Cargo:	Docente de aula	Directivo docente
Nivel en los que labora:		Transición		Primaria	Básica	Media
Estudios realizados:		Técnico	Pregrado	Especialización	Doctorado	
Señale el ámbito de formación en los que ha participado en los últimos 5 años y especifique el nombre.						
Área	Capacitación	Curso	Diplomado	Pregrado o postgrado		
Comunicación y clima organizacional						
Gestión escolar						
Calidad educativa						
Mejoramiento institucional						
Evaluación y autoevaluación institucional						

GUION DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL EQUIPO DIRECTIVO		
Variable: Comunicación Organizacional		
Dimensión: Comunicacional		
Indicador: Tipos de direccionalidad de la comunicación		
Pregunta	Criterios	Contra pregunta
1. ¿Cómo cree usted que en la institución se desarrollan procesos de comunicación en los que se da un intercambio fluido de información entre los diferentes miembros de la comunidad educativa y en diferentes direcciones?	<ul style="list-style-type: none"> ● Dinámica de los procesos de comunicación institucional. ● Comunicación ascendente, descendente, horizontal y 	

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

	transversal.	
Indicador: Tipos de barreras de la comunicación		
2. ¿Qué aspectos tiene en cuenta dentro del proceso de comunicación que puedan permitir la comprensión de la información suministrada a los interlocutores? (la luz, el sonido, dispositivos digitales)	<ul style="list-style-type: none"> ● Dinámica de los procesos de comunicación institucional. ● Identificación de principales barreras de comunicación semánticas y físicas. 	
3. ¿Cómo cree que pueden afectar los estados emocionales de los interlocutores en el desarrollo de los procesos comunicativos institucionales?	<ul style="list-style-type: none"> ● Dinámica de los procesos de comunicación institucional. ● Identificación de principales barreras de comunicación psicológicas y fisiológicas. 	
4. ¿Qué planes de inclusión, que permitan acceder a los procesos comunicativos existen en la institución para quienes padecen una dificultad fisiológica?	<ul style="list-style-type: none"> ● Dinámica de los procesos de comunicación institucional. ● Identificación de principales barreras de comunicación psicológica y fisiológica. 	
Dimensión: Psicológica		
Indicador: Habilidades comunicativas		
5. Al establecer una conversación con otras personas, ¿Qué herramientas utiliza para conectarse o mantener la atención de sus interlocutores?(Tono de voz, lenguaje corporal)	<ul style="list-style-type: none"> ● Uso de habilidades comunicativas de recepción, emisión y paraverbales 	

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Indicador: Estilos de comunicación		
6. ¿Cuáles son los espacios de participación con los que cuentan los diferentes miembros de la comunidad educativa en los que puedan expresar sus sentimientos, ideas, emociones de manera respetuosa y libre?	<ul style="list-style-type: none"> ● Dinámica de los procesos de comunicación institucional. ● Estilos de comunicación 	
7. Desde su cargo, ¿De qué manera supervisa la toma de decisiones de un miembro de su institución?	<ul style="list-style-type: none"> ● Dinámica de los procesos de comunicación institucional. ● Estilos de comunicación. 	
Indicador: Técnicas de comunicación asertiva		
8. Existen diferentes técnicas de comunicación asertiva como, por ejemplo, el uso de lenguaje asertivo, la escucha atenta, aplazar conversaciones o respuesta cuando la persona con las que se conversa están enojadas, ¿Qué técnicas de comunicación emplea en los procesos de intercambio de información que se dan en la institución?	<ul style="list-style-type: none"> ● Dinámica de los procesos de comunicación institucional. ● Comunicación asertiva. 	
Variable: Gestión directiva		
Dimensión: Administrativa		
Indicador: Tipos de estrategia		
9. Teniendo en cuenta el análisis del contexto, ¿Cuáles son las diferentes estrategias con las que cuenta la institución, para lograr que se cumplan los objetivos institucionales?	<ul style="list-style-type: none"> ● Estrategias gerenciales. ● Coherencia entre estrategias vs objetivos institucionales. 	
Indicador: Fases del direccionamiento estratégico		
10. ¿Cómo considera que la misión de la institución educativa es utilizada como marco de referencia para la toma de decisiones estratégicas y acciones de	<ul style="list-style-type: none"> ● Misión institucional. ● Visión institucional. 	

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

mejora, mientras la visión es utilizada para establecer las metas que deben alcanzar los miembros de la organización educativa de tal modo que inspire a la consecución de los objetivos institucionales?		
11. ¿De qué manera, desde la dirección, se otorgan recursos pedagógicos y financieros para poner en práctica las estrategias propuestas, de tal manera que se motive el desempeño para el logro de los objetivos fijados?	<ul style="list-style-type: none"> ● Formulación e implementación de estrategias gerenciales. 	
12. ¿Cuáles son los espacios institucionales con los que se cuenta para analizar los procesos de gestión directiva de modo que se puedan coordinar los cambios necesarios y estar en un ciclo de mejora continua?	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación de la implementación de estrategias gerenciales 	
Dimensión: Tecnológica		
Indicador: Las NTICS en la gestión educativa		
13. Desde la gestión directiva, ¿cómo promueve los procesos de innovación y apropiación de las NTICS?	<ul style="list-style-type: none"> ● Procesos de innovación y apropiación de las NTIS. ● Las NTICS para gerenciar la organización educativa 	
14. ¿Cómo utiliza las NTICS para anticiparse a posibles situaciones, necesidades o problemas y determinar las estrategias para resolverlos?	<ul style="list-style-type: none"> ● Procesos de innovación y apropiación de las NTIS. ● Las NTICS para gerenciar la organización educativa 	
Dimensión: Normativa		
Indicador: Estilos de liderazgo		

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

15. En el proceso de toma de decisiones, ¿Cómo se realizan acuerdos con los docentes para que éstos se sienten incluidos y motivados hacia implementación de mejores prácticas educativas que permitan alcanzar óptimos resultados de aprendizaje?	<ul style="list-style-type: none"> ● Toma de decisiones. ● Estilos de liderazgo. 	
Indicador: Perfil de desempeño del rector		
16. ¿De qué forma desde la dirección se lidera y motiva a los docentes, estudiantes, personal administrativo en general para que se involucre en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento?	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo institucional. ● Participación de estamentos de la comunidad educativa. 	
17. ¿Cómo se lleva a cabo en la institución el proceso de evaluación de desempeño docente?	<ul style="list-style-type: none"> ● Proceso de evaluación de desempeño docente. 	
18. ¿Cómo se evidencia en los directivos de la institución el conocimiento que tienen acerca de las características de los estudiantes, sus familias y el entorno, así como también los aprendizajes y competencias básicas que todos ellos deben desarrollar en cada momento de su proceso educativo?	<ul style="list-style-type: none"> ● Contexto escolar. ● Proceso de aprendizaje. 	
Indicador: Etapas del mejoramiento continuo		
19. Desde la dirección, ¿Cómo se lideran los procesos de autoevaluación institucional, elaboración del plan de mejora y de seguimiento y evaluación de los resultados del plan de mejoramiento de tal forma que se identifican los avances, estancamientos y retrocesos en la ejecución, así como sus causas?	<ul style="list-style-type: none"> ● Autoevaluación institucional. ● Plan de mejoramiento institucional. ● Evaluación y seguimiento del plan de mejoramiento institucional 	
Indicador: Áreas de la gestión educativa		

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>20. ¿ Cómo se evidencian en la institución las orientaciones que desde el equipo directivo se da a los procesos que desarrolla cada una de las áreas de gestión, permitiendo que se promuevan estrategias de enseñanza aprendizaje y diferentes métodos para su evaluación, las relaciones con el entorno que lleven a establecer alianzas estratégicas, como también la optimización de los recursos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión directiva. ● Gestión administrativa. ● Gestión académica. ● Gestión comunitaria. 	
---	---	--

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

Formulario de Validación

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Comunicación organizacional: una estrategia para fortalecer la gestión directiva en las instituciones educativas.

EQUIPO INVESTIGADOR: Esp. Albi Charris Salas, Esp. Daibeth Manjarrés Villalba, Dr. Freddy Marín (Asesor)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>comunicación en los que se da un intercambio fluido de información entre los diferentes miembros de la comunidad educativa y en diferentes direcciones?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal. 									
<p>Indicador: Tipos de barreras de la comunicación</p>										
<p>22. ¿Qué aspectos tiene en cuenta dentro del proceso de comunicación que puedan permitir la comprensión de la información suministrada a los interlocutores? (la luz, el sonido, dispositivos digitales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de los procesos de comunicación institucional. • Identificación de principales barreras de comunicación semánticas y físicas. 									
<p>23. ¿Cómo cree que pueden afectar los estados emocionales de los interlocutores en el desarrollo de los procesos comunicativos institucionales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de los procesos de comunicación institucional. • Identificación de principales barreras de comunicación psicológica y fisiológica. 									

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

24. ¿Qué planes de inclusión, que permitan acceder a los procesos comunicativos existen en la institución para quienes padecen una dificultad fisiológica?	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de los procesos de comunicación institucional. • Identificación de principales barreras de comunicación psicológicas y fisiológicas. 								
Dimensión: Psicológica									
Indicador: Habilidades comunicativas									
25. Al establecer una conversación con otras personas, ¿Qué herramientas utiliza para conectarse o mantener la atención de sus interlocutores?(Tono de voz, lenguaje corporal)	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de habilidades comunicativas de recepción, emisión y paraverbales 								
Indicador: Estilos de comunicación									
26. ¿Cuáles son los espacios de participación con los que cuentan los diferentes miembros de la comunidad educativa en	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de los procesos de comunicación institucional. • Estilos de comunicación 								

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>los que puedan expresar sus sentimientos, ideas, emociones de manera respetuosa y libre?</p>										
<p>27. Desde su cargo, ¿De qué manera supervisa la toma de decisiones de un miembro de su institución?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Dinámica de los procesos de comunicación institucional. ● Estilos de comunicación . 									
<p>Indicador: Técnicas de comunicación asertiva</p>										
<p>28. Existen diferentes técnicas de comunicación asertiva como por ejemplo, el uso de lenguaje asertivo, la escucha atenta, aplazar conversaciones o respuesta cuando la persona con las que se conversa están enojadas, ¿Qué técnicas de comunicación emplea en los procesos de intercambio de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Dinámica de los procesos de comunicación institucional. ● Comunicación asertiva. 									

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

información que se dan en la institución?									
Variable: Gestión directiva									
Dimensión: Administrativa									
Indicador: Tipos de estrategia									
29. Teniendo en cuenta el análisis del contexto, ¿Cuáles son las diferentes estrategias con las que cuenta la institución, para lograr que se cumplan los objetivos institucionales?	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias gerenciales. • Coherencia entre estrategias vs objetivos institucionales. 								
Indicador: Fases del direccionamiento estratégico									
30. ¿Cómo considera que la misión de la institución educativa es utilizada como marco de referencia para la toma de decisiones estratégicas y acciones de mejora, mientras la visión es utilizada para establecer las metas que deben	<ul style="list-style-type: none"> • Misión institucional. • Visión institucional. 								

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>alcanzar los miembros de la organización educativa de tal modo que inspire a la consecución de los objetivos institucionales?</p>							
<p>31. ¿De qué manera, desde la dirección, se otorgan recursos pedagógicos y financieros para poner en práctica las estrategias propuestas, de tal manera que se motive el desempeño para el logro de los objetivos fijados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación e implementación de estrategias gerenciales. 						
<p>32. ¿Cuáles son los espacios institucionales con los que se cuenta para analizar los procesos de gestión directiva de modo que se puedan coordinar los cambios necesarios y estar en un ciclo de mejora continua?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la implementación de estrategias gerenciales 						

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Dimensión: Tecnológica									
Indicador: Las NTICS en la gestión educativa									
33. Desde la gestión directiva, ¿cómo promueve los procesos de innovación y apropiación de las NTICS?	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de innovación y apropiación de las NTIS. • Las NTICS para gerenciar la organización educativa 								
34. ¿Cómo utiliza las NTICS para anticiparse a posibles situaciones, necesidades o problemas y determinar las estrategias para resolverlos?	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de innovación y apropiación de las NTIS. • Las NTICS para gerenciar la organización educativa 								
Dimensión: Normativa									
Indicador: Estilos de liderazgo									
35. En el proceso de toma de decisiones, ¿Cómo se realizan acuerdos con los docentes para que éstos	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones. • Estilos de liderazgo. 								

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>se sienten incluidos y motivados hacia implementación de mejores prácticas educativas que permitan alcanzar óptimos resultados de aprendizaje?</p>										
Indicador: Perfil de desempeño del rector										
<p>36. ¿De qué forma desde la dirección se lidera y motiva a los docentes, estudiantes, personal administrativo o en general para que se involucre en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo institucional. ● Participación de estamentos de la comunidad educativa. 									
<p>37. ¿Cómo se lleva a cabo en la institución el proceso de evaluación de desempeño docente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Proceso de evaluación de desempeño docente. 									

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>38. ¿Cómo se evidencia en los directivos de la institución el conocimiento que tienen acerca de las características de los estudiantes, sus familias y el entorno, así como también los aprendizajes y competencias básicas que todos ellos deben desarrollar en cada momento de su proceso educativo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Contexto escolar. ● Proceso de aprendizaje. 									
Indicador: Etapas del mejoramiento continuo										
<p>Desde la dirección, ¿Cómo se lideran los procesos de autoevaluación institucional, elaboración del plan de mejora y de seguimiento y evaluación de los resultados del plan de mejoramiento de tal forma</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Autoevaluación institucional. ● Plan de mejoramiento institucional. ● Evaluación y seguimiento del plan de mejoramiento institucional 									

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

<p>que se identifican los avances, estancamientos y retrocesos en la ejecución, así como sus causas?</p>										
Indicador: Áreas de la gestión educativa										
<p>39. ¿Cómo se evidencian en la institución las orientaciones que desde el equipo directivo se da a los procesos que desarrolla cada una de las áreas de gestión, permitiendo que se promuevan estrategias de enseñanza aprendizaje y diferentes métodos para su evaluación, las relaciones con el entorno que lleven a establecer alianzas estratégicas, como también la optimización de los recursos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión directiva. ● Gestión administrativa. ● Gestión académica. ● Gestión comunitaria. 									

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA**DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES****MAESTRÍA EN EDUCACIÓN****Juicio de experto**

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

Considera usted que en el instrumento: guion de entrevista en profundidad a directivos docentes, los interrogantes señalados en cada uno de los indicadores relacionados con las variables del proyecto de investigación permiten obtener la información requerida para desarrollar procesos de contratación de manera:

Suficiente _____

Medianamente suficiente _____

Insuficiente _____

A su juicio de experto, el instrumento diseñado es:

Válido: _____

No válido: _____

UNIVERSIDAD DE LA COSTA
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Constancia de juicio de experto

Quien suscribe, Mg. _____, identificado con cédula de ciudadanía No. _____, a través de este documento otorga constancia que el instrumento: guion de entrevista en profundidad a directivos docentes, utilizado en la recolección de información del proyecto de investigación: **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS**, el cual es realizado por las investigadoras Albi Charris Salas y Daibeth Manjarrés Villalba, como requisito para la obtención del título de Magíster en Educación por intermedio de la Universidad de la Costa, y bajo la asesoría del doctor Freddy Marín González, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicados en el logro de los objetivos planteados en la investigación.

Atentamente,

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Anexo 4 Consentimiento informado

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA



CONSENTIMIENTO PARA AUTORIZAR MI PARTICIPACIÓN EN UN ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN
PROYECTO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
INVESTIGADORES
Principal 1: Albi Charris Salas
Principal 2: Daibeth Manjarrés Villalba

Señor participante le estamos informando sobre su participación en un estudio de investigación formativa perteneciente

Aclaremos que:

Su participación en este estudio es absolutamente voluntaria, esto quiere decir que:

- Si lo desea usted puede negarse a otorgar la autorización de su participación en el estudio.
- Si lo desea usted puede en cualquier momento sin tener que dar explicaciones, retirar su participación del estudio.
- Los temas abordados en el Estudio Investigativo serán analizados manteniéndose en absoluta reserva los Nombres y Apellidos del (los) participante(s).
- No se otorga ni se entrega beneficio económico-material u otro tipo de beneficio por participación en este estudio investigativo.
- Los estudios de investigación como este sólo producen conocimientos que pueden ser aplicados en el campo de la Educación y la Psicología más adelante.

Procedimientos:

- **Objetivo y Procedimiento de recolección de información:**

Se aplicará el instrumento guion de la entrevista con preguntas abiertas. Durante el desarrollo de la técnica entrevista, teniendo en cuenta las respuestas suministradas por los entrevistados, es posible que surjan contra preguntas, las cuales permitirán obtener mayor información. Los resultados serán analizados y publicados, manteniéndose en total reserva los datos personales de los participantes.

CONSENTIMIENTO INFORMADO DIRECTIVOS

Después de haber leído detenida y comprensivamente toda la información contenida en este documento, que contiene detallada explicación sobre la razón del estudio; he decidido libre, consciente y voluntariamente participar en él, además de autorizar la utilización de la información arrojada por éste en futuras investigaciones. En constancia de lo anterior firmo este documento de Consentimiento Informado a la Corporación Universidad de la Costa CUC; en el

Municipio de CANDELAZIA Departamento de ATLANTICO

A los días 15 del mes de FEBRERO del año 2022

Autorización de mi participación en un estudio de investigación	
Nombres: <u>EDUARDO MANUEL</u>	Apellidos: <u>PINZON ALFONSO</u>
C.C.: <u>79.146.872</u>	Expedida en: <u>Barr</u>
Firma: <u>Eduardo Pinzon</u>	

En caso de que usted necesite hacer alguna consulta sobre la experiencia, a partir de los temas tratados en la aplicación de instrumentos de este estudio investigativo, puede comunicarse al email: charrissalas23@hotmail.com o, davimix@hotmail.com

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA



CONSENTIMIENTO PARA AUTORIZAR MI PARTICIPACIÓN EN UN ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN
PROYECTO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
INVESTIGADORES
Principal 1: Albi Charris Salas
Principal 2: Dalbeth Manjarrés Villalba

Señor participante le estamos informando sobre su participación en un estudio de investigación formativa perteneciente

Aclaremos que:

Su participación en este estudio es absolutamente voluntaria, esto quiere decir que:

- Si lo desea usted puede negarse a otorgar la autorización de su participación en el estudio.
- Si lo desea usted puede en cualquier momento sin tener que dar explicaciones, retirar su participación del estudio.
- Los temas abordados en el Estudio Investigativo serán analizados manteniéndose en absoluta reserva los Nombres y Apellidos del (los) participante(s).
- No se otorga ni se entrega beneficio económico-material u otro tipo de beneficio por participación en este estudio investigativo.
- Los estudios de investigación como este sólo producen conocimientos que pueden ser aplicados en el campo de la Educación y la Psicología más adelante.

Procedimientos:

- **Objetivo y Procedimiento de recolección de información:**

Se aplicará el instrumento guion de la entrevista con preguntas abiertas. Durante el desarrollo de la técnica entrevista, teniendo en cuenta las respuestas suministradas por los entrevistados, es posible que surjan contra preguntas, las cuales permitirán obtener mayor información. Los resultados serán analizados y publicados, manteniéndose en total reserva los datos personales de los participantes.

CONSENTIMIENTO INFORMADO DIRECTIVOS

Después de haber leído detenida y comprensivamente toda la información contenida en este documento, que contiene detallada explicación sobre la razón del estudio; he decidido libre, consciente y voluntariamente participar en él, además de autorizar la utilización de la información arrojada por éste en futuras investigaciones. En constancia de lo anterior firmo este documento de Consentimiento Informado a la Corporación Universidad de la Costa CUC; en el

Municipio de CANDELARIA Departamento de ATLÁNTICO

A los días 5 del mes de NOVIEMBRE del año 2021

Autorización de mi participación en un estudio de investigación	
Nombres: <u>ARMANDO DIAZ</u>	Apellidos: <u>MANTILLA</u>
C.C: <u>72020488</u>	Expedida en: <u>Candelaria</u>
Firma:	

En caso de que usted necesite hacer alguna consulta sobre la experiencia, a partir de los temas tratados en la aplicación de instrumentos de este estudio investigativo, puede comunicarse al email: charrissalas23@hotmail.com o davavimix@hotmail.com

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA



CONSENTIMIENTO PARA AUTORIZAR MI PARTICIPACIÓN EN UN ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN	
PROYECTO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	
INVESTIGADORES	
Principal 1: Albi Charris Salas	Principal 2: Daibeth Manjarrés Villalba

Señor participante le estamos informando sobre su participación en un estudio de investigación formativa perteneciente

Aclaremos que:

Su participación en este estudio es absolutamente voluntaria, esto quiere decir que:

- Si lo desea usted puede negarse a otorgar la autorización de su participación en el estudio.
- Si lo desea usted puede en cualquier momento sin tener que dar explicaciones, retirar su participación del estudio.
- Los temas abordados en el Estudio Investigativo serán analizados manteniéndose en absoluta reserva los Nombres y Apellidos del (los) participante(s).
- No se otorga ni se entrega beneficio económico-material u otro tipo de beneficio por participación en este estudio investigativo.
- Los estudios de investigación como este sólo producen conocimientos que pueden ser aplicados en el campo de la Educación y la Psicología más adelante.

Procedimientos:

- **Objetivo y Procedimiento de recolección de información:**

Se aplicará Instrumento-Escala valorativa de forma virtual, la cual contiene preguntas sobre el área de gestión directiva y procesos de comunicación en la institución. Los resultados serán analizados y publicados, manteniéndose en total reserva los datos personales de los participantes.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Después de haber leído detenida y comprensivamente toda la información contenida en este documento, que contiene detallada explicación sobre la razón del estudio; he decidido libre, consciente y voluntariamente participar en él, además de autorizar la utilización de la información arrojada por éste en futuras investigaciones.

En constancia de lo anterior firmo este documento de Consentimiento Informado a la Corporación Universidad de la Costa CUC; en el

Municipio de Concepción Departamento de Atlántico

A los días 29 del mes de noviembre del año 2021

Autorización de mi participación en un estudio de investigación	
Nombres: <u>Adriana Patricia</u>	
Apellidos: <u>Vega Pico</u>	
C.C: <u>55.236.860</u>	Expedida en: <u>B/guilla</u>
Firma: <u>Adriana Vega Pico</u>	

En caso que usted necesite hacer alguna consulta sobre la experiencia, a partir de los temas tratados en la aplicación de instrumentos de este estudio investigativo, puede comunicarse al email: charrissalas23@hotmail.com o, davimix@hotmail.com

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Autorización de mi participación en un estudio de investigación	
Nombres:	Hosivi Maria De la Rosa Herrera
Apellidos:	
C.C:	32.851.714
Expedida en:	S/Darga
Firma:	<i>Hosivi De la Rosa</i>

En caso que usted necesite hacer alguna consulta sobre la veracidad o validez de los temas tratados en la aplicación de instrumentos de este estudio puede contactar a:

Autorización de mi participación en un estudio de investigación	
Nombres:	Jonathan Enrique
Apellidos:	Borja Rodriguez
C.C:	1045 673 501
Expedida en:	Barranquilla
Firma:	<i>Jonathan Borja</i>

En caso que usted necesite hacer alguna consulta sobre la veracidad o validez de los temas tratados en la aplicación de instrumentos de este estudio puede contactar a:

Autorización de mi participación en un estudio de investigación	
Nombres:	Evert José
Apellidos:	Pizarro Taborda
C.C:	72156571
Expedida en:	Barranquilla
Firma:	<i>Evert Pizarro</i>

En caso que usted necesite hacer alguna consulta sobre la veracidad o validez de los temas tratados en la aplicación de instrumentos de este estudio puede contactar a:

Autorización de mi participación en un estudio de investigación	
Nombres:	José María
Apellidos:	Potes Espiter
C.C:	72280025
Expedida en:	Barranquilla
Firma:	<i>José María Potes</i>

En caso que usted necesite hacer alguna consulta sobre la veracidad o validez de los temas tratados en la aplicación de instrumentos de este estudio puede contactar a:

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Autorización de mi participación en un estudio de investigación	
Nombres:	Daniilo
Apellidos:	De la Rosa Mercado
C.C:	8.643.545
Expedida en:	Sabanalarga - Atlántico
Firma:	Daniilo de la Rosa M.

Escaneado con CamScanner

Autorización de mi participación en un estudio de investigación	
Nombres:	Angélica María
Apellidos:	Sánchez Uléndiz
C.C:	32.850685
Expedida en:	Sabanalarga
Firma:	Angélica Sánchez Ul.

Escaneado con CamScanner

Autorización de mi participación en un estudio de investigación	
Nombres:	Edel Alberto
Apellidos:	Fernández Monterrosa
C.C:	72.225.763
Expedida en:	Barranquilla
Firma:	Edel Fernández F.

Escaneado con CamScanner

Autorización de mi participación en un estudio de investigación	
Nombres:	Carmenza Beatriz Avedo Gutiérrez
Apellidos:	
C.C:	32.580.397
Expedida en:	Palermo
Firma:	Carmenza

Escaneado con CamScanner

Autorización de mi participación en un estudio de investigación	
Nombres:	Josifa María
Apellidos:	Barrera Naranjo
C.C:	32.859.2319
Expedida en:	Palermo
Firma:	Josifa

Escaneado con CamScanner

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA

Autorización de mi participación en un estudio de investigación	
Nombres:	Liana Linda
Apellidos:	Miguel González
C.C:	32775574
Expedida en:	B/Quilla
Firma:	Laura Miguel G.

CS Escaneado con CamScanner

Autorización de mi participación en un estudio de investigación	
Nombres:	Luisa Fernanda Ortiz Pacheco
Apellidos:	Ortiz Pacheco
C.C:	1042970050
Expedida en:	Hanabi
Firma:	Luisa Ortiz

CS Escaneado con CamScanner

