



**Trabajo Final de Grado para Obtener el Grado de Magister Profesional
en Educación Mención Gestión de Calidad**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN DE LOS
DOCENTES DE LA ESCUELA IGNACIO VERDUGO CAVADA, COMUNA
DE MULCHÉN, REGIÓN DEL BIOBÍO, AÑO 2022.**

Nombre de la candidata a Magister: Doris Josefina Solís Mejías

Nombre del tutor disciplinar: Dra. Amelys Vivas

Nombre tutor metodológico: Dra. Marlenis Martínez

Junio, 2022

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	ii
Introducción	2
Marco Justificativo	4
Problematización y Justificación de la Investigación	4
Preguntas y Objetivos de Investigación	11
Marco Teórico	13
Estrategias Gerenciales	15
Tipos de Estrategias Gerenciales	17
Etapas del Proceso de Estrategias Gerenciales	18
Beneficios de las Estrategias Gerenciales	19
Comunicación	20
Funciones de la Comunicación	21
Elementos del Proceso de la Comunicación	22
Barreras de la Comunicación	24
Comunicación Organizacional	25
Tipos de Comunicación Organizacional	26
Dirección de la Comunicación	29
Redes de la Comunicación Organizacional	31
Funciones del Flujo Comunicacional	32
Marco Metodológico	34
Enfoque de la Investigación	34
Diseño de la investigación	34
Sistema de variables y operacionalización	35
Población	36
Muestra	36
Instrumentos y Procedimientos de Recolección de Datos	36
Validez del Instrumento	37

Criterios de Calidad de la Investigación	38
Análisis de Resultados	39
Marco Conclusivo	56
Discusiones y Conclusiones	56
Principales dificultades para la realización del estudio	60
Propuesta de mejora y Futuras líneas de Investigación	60
Bibliografía	62
Anexos	66

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo determinar las estrategias gerenciales y la comunicación en los docentes de la Escuela Ignacio Verdugo Cavada, comuna de Mulchén, Región del Biobío, año 2022. Asimismo, el enfoque utilizado fue cuantitativo, con un diseño no experimental-transversal, con una población de veinticinco (25) docentes de la escuela antes referida y, como muestra se tomó la totalidad de la población porque no se aplicó ningún tipo de muestreo. Para la recolección de la información se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario con la escala de Likert, ya que el cuestionario reflejó varias alternativas de respuesta, a saber: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. Los resultados evidenciaron que: el equipo directivo muy poco aplica estrategias que mejoren la comunicación entre ambos para el logro de las metas institucionales. Entre las conclusiones se tiene que: el proceso de la comunicación de la mano con las estrategias gerenciales debe ejercerse un liderazgo organizacional más fluido, si se toma en cuenta el conocimiento como fuerza motora para la transformación, la apertura paradigmática como elemento sinérgico.

Palabras clave: estrategias, gerenciales, comunicación.

INTRODUCCION

Es natural que la comunicación, se evidencie como una actividad que permite organizar las sociedades modernas desde los tiempos remotos, para integrar a todos sus miembros, por ello es tan relevante que deba ser estudiada. La comunicación absorbe demasiadas energías Psíquico-espiritual y por ende social que abarca al hombre en todas sus dimensiones. Por tal razón el enjuiciamiento a la comunicación requiere de estudios más precisos que permitan a los gerentes de hoy y a la sociedad tomar decisiones innovadoras y creativas que les permitan realizar cambios en la cultura organizacional y mejorando de esta manera el clima organizacional, que se ha vengo disgregando gracias al proceso comunicacional. Desde este punto de vista, le corresponde al gerente propiciar experiencias de aprendizajes en cuanto a estrategias gerenciales, para fortalecer las potencialidades en el marco de la interacción social con todos los entes que la conforman.

Tomando en consideración lo antes señalado, es evidente que la figura del gerente es fundamental en la acción de conducir, controlar, organizar y evaluar el ámbito institucional, a nivel administrativo, cultural y social. Las instituciones educativas son entes dinámicos que para su desarrollo van adoptando nuevos recursos y estrategias que le permitan una mejor comunicación, para alcanzar los objetivos propuestos. En tal sentido la comunicación es un proceso social tan importante que, sin esta herramienta, jamás podríamos influir en las ideas, sentimientos o acciones de otras personas. La habilidad de comunicarse permite a las personas expresarse y relacionarse adecuadamente.

Para optimizar los procesos comunicacionales es necesario el uso de estrategias gerenciales, herramientas operativas que procuran cambios efectivos en el desarrollo de la organización del presente hacia el futuro. Sin

embargo, su adecuada aplicación dependerá del grado de conocimiento, comprensión y aceptación de las personas para lograr resultados efectivos.

La presente investigación surge de la necesidad de las organizaciones de lograr una integración de la información y la unificación de criterios al momento de generar respuestas rápidas a cualquier solicitante. En este estudio se ha planteado como objetivo determinar las estrategias gerenciales y la comunicación entre directivos y docentes de la Escuela Ignacio Verdugo Cavada, comuna de Mulchén, Región del Biobío, año 2022.

Para contribuir a tal propósito, en el presente trabajo se parte del conocimiento teórico acerca de las estrategias gerenciales, procesos y barreras comunicacionales, soportado en un procedimiento de diagnóstico correspondiente a las particularidades de la institución objeto de estudio. Al mismo tiempo, la presente investigación está estructurada de la siguiente manera: Marco Justificativo, donde se expone la problematización y justificación de la investigación, además las preguntas y objetivos de la investigación.

Consecuentemente, el Marco Teórico en la cual se expone el basamento teórico relacionado con las estrategias gerenciales y la comunicación. Seguido del Marco Metodológico que contiene el enfoque, diseño de la investigación, población, muestra, instrumentos y procedimientos de recolección de datos, validez del instrumento y criterios de calidad de la investigación.

Asimismo, se plantearon los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento. Marco Conclusivo que implica la discusión y conclusiones, principales dificultades para la realización del estudio, propuesta de mejora y Futuras líneas de investigación. Finalmente, se expone la bibliografía y los anexos.

MARCO JUSTIFICATIVO

Problematización y Justificación de la Investigación

Problematización

Desde siempre, el ser humano ha sentido curiosidad por descubrir el mundo que lo rodea, y para ello, han utilizado diversos instrumentos que le han servido de facilitadores para la convivencia; desde rudimentarios objetos como el tallado, jeroglíficos, petroglifitos, señas, hasta lograr desarrollar la habilidad de la oralidad. En este contexto, se entendería como un proceso de comunicación primitivo. El cual ha desarrollado un papel esencial. No obstante, se puede entender como un elemento catalizador de circulación, activadora que permite a los sujetos adaptarse a las nuevas exigencias; desde este enfoque holístico se configurara la comunicación como un aspecto totalmente inherente e inmanente en todas las actividades del ser humano, las perspectivas de esta aportación se sitúan en el argumento praxico, dado que constituye la plataforma ideal para abordar reflexivamente ciertos aspectos básicos de la vida cotidiana.

Al respecto Aristóteles, citado por Fernández (2007), señala “la comunicación tiene un propósito como persuadir, “el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista” (p. 45). Por lo que respecta, las sociedades están integradas por conjuntos de personas, que tienden a permanecer unidas gracias al intercambio de información, para que este le satisfaga determinadas necesidades: deseo de destacar, de amar, de conocer, de compartir ideales, entre otros; por tal razón, la condición humana permite establecer relaciones que cotidianamente constituyen los individuos entre sí, y en todas las actividades que se desarrollan.

Por su parte, Pascuali (1980) afirma que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social” (p. 23); sino que debe reservarse a la interacción humana, el cual se manifiesta por medio de aparatos intermedios que facilitan la interacción.

En este sentido la relación comunitaria humana consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado total de reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre. De tal manera, la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta clave en el ser humano para, mantenerse dentro de ellas; a su vez, permite comunicar procesos internos, denominados comunicación organizacional, puesto que donde desempeña un papel primordial en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad de la organización.

La sociedad compleja y cambiante de hoy, le exige al sistema educativo cada vez más su modernización, innovación de su organización y funcionamiento, así como nuevas disposiciones en sus contenidos y enseñanzas, coherentes con los cambios sociales, científicos y tecnológicos.

De allí, en una amplia organización la gerencia debe valerse de estrategias gerenciales que le permitan al gerente el desempeño de sus funciones, a través de técnicas y métodos aplicables para el entendimiento, integración y participación activa mediante un proceso comunicacional el cual debe darse en todas las direcciones para formar seres humanos capaces de alcanzar los fines, objetivos y las metas. En este sentido, la gerencia, según García (2007), es concebida como:

Es un proceso que consiste en organizar adecuadamente las ideas e iniciativas, y convertirlas en los propósitos que el docente requiere como centro de atención y protagonista de cambio, para tener una efectividad en la planificación, organización, dirección,

control, evaluación y retroacción en el aula. De manera que, la gerencia en cualquier institución educativa dependerá del liderazgo y de la calidad humana del directivo o docente que la ejerza (p. 123).

Aunado a lo expuesto, la gerencia es el canal que permite a las instituciones educativas y a los elementos que hacen vida en ella, como los docentes, desarrollar de una forma efectiva y exitosa las ideas y decisiones que se tomen, ya sea en forma grupal o individual. Pero es importante destacar que el factor primordial para que se desarrolle un buen proceso gerencial, es que entre todos los individuos que participan en ella, se propicie una comunicación fluida y constante, donde se expresen todas las inquietudes y necesidades de la institución u organización, para que solo así se puedan lograr las metas propuestas.

El problema de la comunicación cada día cobra más importancia para el desarrollo de la humanidad, dada su implicación en múltiples aspectos de la vida humana. El ser humano ha dado grandes pasos para su desarrollo y formación como ser integral.

En toda institución educativa debe existir alguien que dirija y coordine a un grupo de individuos, alumnos, docentes, personal administrativo y obreros para alcanzar los objetivos, fines y metas institucionales. El reto que enfrenta el personal directivo de las instituciones escolares, es responder a las necesidades que hoy tiene la educación y para ello es imprescindible sistematizar el trabajo escolar, utilizar los canales de comunicación ascendentes y descendentes dentro de los diferentes niveles jerárquicos para lograr solucionar las problemáticas que se presentan en la institución.

No cabe lugar a duda a que la gerencia educativa debe contribuir en el alcance de la eficacia pedagógica, la eficacia comunicacional y la trascendencia cultural, todo inmerso a un proceso dinámico que involucre la comunicación, la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo. En las instituciones escolares se observa que existen brechas comunicacionales

que afecten el desenvolvimiento de toda la comunidad escolar, debido a que la escuela se encuentra sumergida en diferentes cambios donde interviene la socialización, el diálogo, lo corporal, lo gestual, en la cual se generan vínculos de mayor compromiso con toda la comunidad que promueve el desarrollo del proceso educativo. Los problemas comunicacionales surgen precisamente cuando los mensajes no circulan, no se dicen o no se notifican a quien se debe en el momento que corresponde, constituyendo así un serio problema a la dinámica institucional.

De acuerdo a los principios administrativos de Fayol, citado por González (2008), “la unión hace la fuerza...La armonía y la unión en el personal es una gran fuerza. Hay que esforzarse por establecerla” (p. 55). En fin, para lograr las buenas relaciones humanas entre todo el personal que labora dentro de la institución es necesario mejorar las condiciones de trabajo y considerar las necesidades del personal. Según la teoría de motivación de Maslow (2007)

Los motivos del adulto son muy complejos y ningún motivo único afecta el comportamiento, la jerárquica de necesidades, fue representada en una pirámide y son cinco niveles: necesidad fisiológica, necesidad de seguridad, necesidades sociales, necesidad de estima y necesidad de autorrealización (p. 41).

En este sentido, un docente que vive caracterizado por la búsqueda de gratificaciones, proyecta a sus acciones en su desenvolvimiento social profesional, los docentes como seres humanos actúan sobre la base de un esfuerzo por satisfacer sus necesidades, de allí la importancia que el entorno de trabajo le sea agradable para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

En este orden y dirección, en Chile en la comuna de Mulchén, Región del Biobío se encuentra la Escuela Ignacio Verdugo Cavada, la cual fue creada por decreto del 12 de febrero de 1893 bajo la presidencia del

Vicealmirante de la Armada de Chile, Don Jorge Montt Álvarez, con el propósito de impartir inicialmente educación a las alumnas de la Escuela N° 4 de la ciudad de Mulchén. Actualmente la institución sufre una serie de problemas relacionados con el proceso de comunicación, dado que no funciona armónicamente debido a la ausencia que se hace el uso adecuado de los diferentes medios de comunicación, como las reuniones periódicas, los consejos de sección, circulares conferencias y todo aquello que tienda a clarificar y unificar los criterios del quehacer administrativo, la comunicación no se aclara en cuanto a la forma de evaluación pautas de discusión de notas, así mismo decisiones tomadas con respecto a las diferentes actividades que se desarrollan en el proceso educativo.

Por otra parte, en entrevistas no formales sostenidas con los docentes de la institución revelaron que el cronograma de reuniones no está visible a los docentes, se toma en cuenta el chisme entre los miembros de la escuela como un estándar de actuación, el cambio imprevisto de las actividades ya planificadas. Igualmente, la ausencia de estrategias gerenciales para llevar, de manera efectiva y eficiente, los procesos de planeación, organización, dirección, control y evaluación de la institución. Asimismo, la comunicación es poca exitosa y/o inadecuada entre el equipo directivo por cuanto originan desfases en los procesos de interacción con los docentes y por tanto fallas en el procesamiento de la información. En ocasiones se observan posturas amenazadoras, alteración de los canales regulares que se hace necesario precisar para ubicar las características del problema, incidencias y posibles soluciones.

Lo antes expuesto, trae como consecuencia la no integración del personal al logro de objetivos gerenciales que redunden en el mejoramiento de la calidad educativa en la institución y la contribución al mejoramiento del clima y la cultura organizacional. Es por ello, que surge la inquietud de realizar un trabajo de investigación que tiene por objetivo describir las estrategias gerenciales que mejoren el proceso comunicacional entre el

personal directivo y docente de la escuela Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de la comuna de Mulchén, Región del Biobío.

Justificación de la Investigación

La comunicación tiene una gran trascendencia en las interacciones humanas, asimismo permite desenvolverse con propiedad y adecuación en diferentes contextos sociales, de igual manera es una herramienta vital en el proceso de integración y socialización del ser humano: de allí que la dinámica social es cada vez más competitiva, por lo que toda persona necesita concernirse en todos los ámbitos; familiares, económicos, culturales, políticos, educativos. En tal sentido, entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción común.

Por lo tanto, las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asigna y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de ella. Según Prieto y Castillo (1991) señalan que “la comunicación puede darse permanentemente, en los espacios de discusión y reflexión (seminarios, reuniones, clases); en la difusión de mensajes (notas, teléfono, carteleras, memorandos, afiches).

En toda institución educativa debe existir alguien que dirija y coordine a un grupo de individuos ya sean alumnos, docentes, personal administrativo y obreros para alcanzar los objetivos, fines y metas institucionales. El reto que enfrenta el personal directivo de las instituciones escolares, es responder a las necesidades que hoy tiene la educación y para ello es imprescindible sistematizar el trabajo escolar, utilizar los canales de comunicación ascendente y descendente, dentro de los diferentes niveles jerárquicos para lograr solucionar las problemáticas que se presentan en la institución.

No cabe lugar a duda que la gerencia educativa debe contribuir en el alcance de la eficacia pedagógica, la eficacia comunicacional y la trascendencia cultural, todo inverso a un proceso dinámico que involucre la comunicación, la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo. Las brechas comunicacionales son un factor que se maneja constantemente dentro de las instituciones educativas, obstaculizando la eficiencia en el flujo de la comunicación, ya que estas surgen precisamente cuando los mensajes no circulan, no se dicen o no se notifican a quien se debe en el momento que corresponde, constituyendo así un serio problema a la dinámica institucional.

La comunicación es necesaria para garantizar la coordinación de trabajo y el éxito institucional. Es por ello, que se toma a la escuela como objeto de este estudio y se busca analizar a una parte de sus integrantes constituidos en su mayoría por el personal directivo y docente de la institución, con el propósito de encontrar cuales son las situaciones que generan conflictos en el proceso de comunicación entre ambos y poder analizar y comprender la cultura que impera en la misma, para así lograr tener las apreciaciones exactas y creíbles de los procesos de interrelación que se generan interna y externamente en la institución.

Basados en estos planteamientos, la presente investigación se justifica, porque como pertenencia institucional propone a los docentes de la institución una serie de estrategias gerenciales que le permitirá mejorar la comunicación entre ellos, para así lograr un clima armonioso dentro de la escuela, de igual manera, este trabajo abrirá nuevos caminos para las instituciones educativas que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas.

Preguntas y Objetivos de la Investigación

Preguntas

Pregunta general

¿Cuál es la relación de las estrategias gerenciales y la comunicación en los docentes de la Escuela Ignacio Verdugo Cavada, comuna de Mulchén, Región del Biobío, año 2022?

Preguntas específicas

¿Cuál es la relación de las estrategias gerenciales y la eficiencia de la comunicación en los docentes de la Escuela Ignacio Verdugo Cavada, comuna de Mulchén, Región del Biobío?

¿Cuál es la relación de las estrategias gerenciales y la participación en los docentes de la Escuela Ignacio Verdugo Cavada, comuna de Mulchén, Región del Biobío?

¿Cuál es la relación las estrategias gerenciales y la integración en los docentes de la Escuela Ignacio Verdugo Cavada, comuna de Mulchén, Región del Biobío?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar las estrategias gerenciales y la comunicación en los docentes de la Escuela Ignacio Verdugo Cavada, comuna de Mulchén, Región del Biobío, año 2022.

Objetivos Específicos

Identificar las estrategias gerencias y la eficiencia de la comunicación en los docentes de la Escuela Ignacio Verdugo Cavada, comuna de Mulchén, Región del Biobío.

Establecer las estrategias gerencias y la participación en los docentes de la Escuela Ignacio Verdugo Cavada, comuna de Mulchén, Región del Biobío.

Establecer las estrategias gerencias y la integración en los docentes de la Escuela Ignacio Verdugo Cavada, comuna de Mulchén, Región del Biobío.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea. Ezequiel (2008) afirma que el marco teórico se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema o problemas que son motivo de estudio e investigación.

Estrategias

El Diccionario de la Real Academia Española (2006) estrategia, origen griego Estrategia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar), donde inicialmente incursionó en el campo militar. Posteriormente el concepto de estrategia fue introducido en el año 1944 en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición. Mas tarde fue en la década de los sesenta y en el campo empresarial cuando se utiliza por primera vez este término gracias a Andrews, (1962) definiéndola como “La determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas”.

En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente

económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización; esto es en cuanto a la determinación conjunta de metas. (p.289)

Del mismo modo, otros autores proponen varias definiciones sobre estrategia, en este caso Tabatorny (1975) plantean que es el “Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”. (p.31). Por otra parte, Halten (2006) plantea que:

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica (p. 87).

Ambas definiciones, plantean caracteres muy importantes y similares donde convergen las políticas institucionales en función de objetivos generales el fin de buscar y consolidar los logros en forma eficiente y eficaz. De tal manera, se puede considerarse que el concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada.

Las estrategias como programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada, no obstante, las estrategias son acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado, por lo tanto, las estrategias organizan la reflexión y análisis de situaciones. No hay

que negar que las estrategias se deriven de la planificación, por cuanto que están en función de la misión y visión; es así que las estrategias se convierten en una herramienta indispensable para el proceso de planificación, ya que consiste en una serie de acciones, encaminadas hacia un fin determinado.

Estrategias Gerenciales

Las estrategias gerenciales hacen referencia al arte de dirigir las operaciones de una institución y se caracteriza por requerir un alto grado de creatividad y flexibilidad. La aplicación de estrategias gerenciales según Henderson (2009): “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique” (p. 20). La cual va a permitir un desarrollo constante y completo dentro del ámbito donde se aplique, formulando así una ecuación perfecta para el logro de metas.

Por su parte, Halten (2006) indica que las estrategias gerenciales:

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica (p. 94).

Como puede observarse, las estrategias gerenciales son las herramientas operativas que procuran cambios efectivos en el desarrollo de la organización del presente hacia el futuro. Sin embargo, su adecuada aplicación dependerá del grado de conocimiento y comprensión que se posea de las estrategias a utilizar.

En la actualidad el termino se aplica a educación, según Espinoza (2007) como un "...planteamiento de las ideas directrices que se siguen en el proceso de enseñanza y aprendizaje, guardando estrecha relación con las metas y objetivos que se pretenden lograr" (p. 63), ya que en la formulación de toda estrategia, es fundamental tener clara la meta a la cual se desea llegar para orientar todos los recursos (económicos, humanos, materiales de lugar y tiempo) hacia la consecución de la misma en el proceso formación profesional.

La gerencia tiene que tener muy claro que en la misma organización coexisten, se interaccionan áreas y procesos que, generalmente, son diferentes, aunque pueden estar orientados a la consecución de un mismo producto u objetivo final. En la misma organización, por consiguiente, conviven mundos diferentes: un mundo que piensa en base a resultados económicos, productividad y eficiencia de procesos; otro, de relaciones sociales y personales, donde aparecen afinidades y diferencias; y un tercero de mensajes y comunicaciones para que todo se desarrolle de manera ordenada y satisfactoria.

De esta manera, no se debe descuidar jamás la comunicación interna, que engloba el conjunto de actos de comunicación que se producen en el interior de una organización. Esta comunicación concierne a todos sus componentes, desde la dirección general o gerencia, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Se considera muy positivo que la gerencia este vigilante de cómo está poniendo en práctica su comunicación, como se están generando los resultados, de ser el caso que no se estén logrando, se de paso a las correcciones necesarias, si por la comunicación la causa de ello. No se debe descuidar.

Por lo tanto, el enfoque estratégico, da una nueva orientación a las dimensiones tácticas operacionales en diferentes dimensiones dentro del proceso administrativo institucional, por cuanto la estrategia es el resultado del sumario de planeación, organización, dirección, control y evaluación. En

este sentido, los investigadores encargados de las altas gerencias reconocen la estrategia gerencial como un factor clave en el éxito organizacional. Por tal razón, David (2003) define la estrategia gerencial como “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan a una organización lograr sus objetivos” (p. 3). Por su parte, Méndez (1983) afirma que las estrategias gerenciales “Son un conjunto de decisiones condicionales que definen los actos a realizar en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro” (p. 58). La estrategia gerencial requiere de la aplicación de ciertos pasos o etapas sistemáticas que se debe tomar en cuenta al momento de definir la visión y misión que se desea lograr en un determinado tiempo.

Tipos de Estrategias Gerenciales

Partiendo que el gerente debe dirigir una organización, desde la perspectiva de estrategias gerenciales comunicativa como herramienta que permite estar comunicado en forma continua, mediante canales, medios y redes, dado que contribuyen a mejorar la función gerencial. Por lo tanto, la estrategia es fundamental para el gerente y de tal manera es imperioso conocer los tipos de estrategias que existen.

De ahí, la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización, pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar, por tal motivo se puede decir que no hay gerencia educativa cuando la planificación sea normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada aunque su diseño sea descentralizado.

La gerencia educativa es un medio por el cual se dirigen los objetivos con la finalidad de alcanzar las metas en la institución, sin embargo, debe estar orientada bajo las condiciones de un excelente liderazgo para poder tener una buena satisfacción y cumplimiento de las tareas. Es necesario recalcar que toda institución educativa tiene que poseer buenos gerentes porque de allí depende la calidad del proceso enseñanza aprendizaje y el buen desenvolvimiento conductual de los estudiantes.

En este contexto, Villamismil (2006) expone que “existen tres tipos de gerencia que identifican al gerente como ente fundamental de una determinada organización”. Donde describe: (a) La Gerencia Patrimonial: La gestión de este tipo de gerencia se cumple cuando hay una propiedad, donde recae en la intervención de una familia muy amplia, respetándose la jerarquía de cargos, a través de la formulación de principios; (b) La Gerencial Política: Este tipo de gerencia no tiene mayor relevancia en las civilizaciones modernas, sin embargo existen cuando altos cargos perentorios funcionan sobre la base de afiliación y de las honestidades políticas y (c) La Gerencia Por Objetivos: Definida como la gerencia de metas o propósitos de la empresaria hacia una visión futurista con éxito.

Etapas del Proceso de Estrategias Gerenciales

El éxito de las estrategias gerenciales esta en el proceso decisorio, puede alcanzarse con la practica de tres actividades gerenciales esenciales, que pueden adaptarse según las necesidades. Poso (2008) expresa que “el proceso de estrategias gerenciales, consta de las siguientes etapas: formulación, ejecución y evaluación” (p. 14).

Formulación. Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando

análisis que comparen factores internos y externos, y fijando objetivos y estrategias para la industria.

Ejecución: Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Consiste en la fijación de metas, de políticas y asignación de recursos.

Evaluación: Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen son: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas?; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades?; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?

En las instituciones educativas se debe medir el desempeño de la organización. Los directivos y personal docente deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. Con la puesta en práctica de las etapas mencionadas se puede obtener un proceso que se desarrolle con mayor facilidad y un incremento en la factibilidad de los logros trazados.

Beneficios de las Estrategias Gerenciales

Es importante señalar que las características que muestran las estrategias gerenciales en su aplicación. Según Poso (2012), genera beneficios tales como: permiten que las instituciones estén en capacidad de influir en el medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. Dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieran surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.

Permite aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Evita el bajo rendimiento tanto académico como gerencial, incluye una mayor conciencia de las amenazas

ambientales, mayor comprensión de las estrategias del entorno, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión mas clara de las relaciones del desempeño de todos los que conviven en la institución. Llevan orden y disciplina a toda la institución. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectiva.

Por otra parte, las estrategias gerenciales, nacen de la planificación estratégica, la cual puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático de calidad para la toma de decisiones en una organización. Davis (2007) en su obra “La gerencia estratégica”, plantea los siguientes pasos para llegar a proponer un manejo estratégico de un sector u organización:

Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual, realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales, realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa, fijar la misión de la empresa y/o sector (p. 94).

El proceso de gerencia estratégica permite según el mismo autor, que la institución utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el porcentaje de las amenazas externas.

Comunicación

Es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos. La comunicación es un elemento esencial para las organizaciones educativas, por medio de este las experiencias sociales internalizadas por los individuos son compartidas, mediante el

establecimiento de relaciones entre dos o mas personas y por el cual las actividades o los comportamientos se modifican y al hacerlo se facilitan las experiencias sociales. González (2008) esboza que la comunicación es:

El proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes (p. 45)

El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. Esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos y es la clave principal e el desarrollo de la humanidad y de todos los demás procesos que se han derivado de ella. Desde el punto de vista de Gibson (2008) se entiende por comunicación “el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el tiempo” (p. 25). La comunicación implica la transmisión de una determinada información. La información como la comunicación supone un proceso.

Los aportes suministrados por los autores, deduce que la comunicación es un proceso por medio del cual se suministra y se recibe información, siendo un elemento muy importante para cualquier organización, porque ayuda a mantenerla unida, lográndose las metas y objetivos organizacionales de allí se desprende la importancia de la comunicación. En resumen, muchos autores han reconocido la importancia de la comunicación en la organización.

Funciones de la Comunicación

La comunicación cumple cuatro funciones, según Robbins (2006) señalando que:

Se puede dar en un grupo u organizaciones, como: control, motivación, expresión e información, es decir, la comunicación cuando es transmitida, es con el fin de controlar varias conductas, pero a su vez sirve para fomentar la motivación al momento de diseñar, planificar, ejecutar y evaluar las diferentes actividades que se realizan en conjunto (p. 71).

Todo lo anterior conlleva a la tercera función, ya que mientras el grupo de trabajo de forma coordinada realiza una labor, ésta le permite proporcionar un escape de expresión emocional de sentimientos y satisfacción de necesidades sociales. La última función de la comunicación es la que facilita la toma de decisiones, es decir ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Luego de conocer con detalle las funciones de la comunicación, se deduce que ninguna de estas; se pueden considerar unas mas importantes que otras. De allí que todo grupo para que tenga un buen desempeño, deben ejercer alguna forma de control sobre sus integrantes, además de que deben ofrecer estímulos para trabajar, medios para la expresión de emociones y opciones de toma de decisiones.

Elementos del Proceso de la Comunicación

Al comunicarse, se trata de alcanzar objetivos relacionados con la intención básica de influir en el medio ambiente y en sí mismos; sin embargo, la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes. El proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor. Se requieren ciertos pasos, sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven de otro medio de comunicación; tres de esos pasos corresponden al emisor y los

restantes al receptor. Berlo (2007) los elementos o factores de la comunicación humana son:

Emisor. Es el punto (persona, organización...) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlos de manera entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.

Receptor. Es el punto (persona, organización...) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor, ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer.

Código. Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder comunicarse; la gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática; todo lo que nos rodea son códigos.

Mensaje. Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor.

Canal. Es el medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.

Situación. Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo. Asimismo, amerita la intervención de dos o más personas.

Interferencia o barrera. Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo; se puede dar en cualquiera de sus elementos. Son las distorsiones del sonido en la conversación, o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el

alumno que no atiende, aunque esté en silencio. También suele llamarse ruido.

Retroalimentación (mensaje de retorno). Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta...), logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Si no hay retroalimentación, entonces sólo hay información, más no comunicación.

Barreras de la Comunicación

Las Barreras en la Comunicación, o simplemente interferencias, son obstáculos que pueden llegar a distorsionar, desvirtuar o impedir parcial o totalmente el mensaje, y se sitúan entre el emisor y el receptor, cuando ambos están en los mismos campos de experiencia.

González (2008) expresa que en la comunicación existen barreras u obstáculos, siendo las más frecuentes:

Barreras semánticas. Radica en el sentido significación o acepción del lenguaje en general de los símbolos que se utilizan y su decodificación.

Barreras físicas. Fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.

Barreras fisiológicas. Se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitaciones funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

Barreras Psicológicas. Parte de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.

Barreras administrativas. La estructura y el funcionamiento de la organización, así como el proceso administrativo en acción da lugar a problemas de comunicación.

A pesar de estos elementos mencionados el ser humano en la mayoría del tiempo, ha podido superar con gran dedicación estas barreras que

impiden su desarrollo en cualquier nivel de una organización y hasta dentro de la misma sociedad. Dentro de las instituciones educativas es común encontrarse con estas barreras, ya que es un problema común al que no se debe restarle importancia.

En este orden de ideas, el manejo de la información requiere desarrollar un conjunto de habilidades que permiten definir la información necesaria, obtenerla y aprovecharla; exige lograr un dominio de las herramientas informáticas para lograr rapidez, reducir el esfuerzo, representar y comunicar la información, y desarrollar un aprendizaje del que se pueda tener control, independientemente del ritmo con que las tecnologías o la información se transforma. Si se piensa estratégicamente en el proceso de comunicación, podemos minimizar también nuestros beneficios. Se aprenden diferentes cosas utilizando una amplia gama de actividades de comunicación, o bien eligiendo estratégicamente la actividad de comunicación que nos dará más información a cambio.

Comunicación Organizacional

La gerencia deberá potenciar la comunicación organizacional y los flujos comunicativos mediante estrategias dinámicas. Esto quiere decir que la comunicación debe ser identificada como un proceso formal y como un proceso estratégico. De acuerdo a lo anterior, es preciso destacar que la estructura de una organización debe entonces ser el espacio comunicativo por excelencia, ya que es a través de esta donde se desarrolla el capital más importante de una empresa, es decir, el capital humano. En tal sentido, es de suma importancia abordar el estudio de un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia de cada organización. Ese medio, es la comunicación organizacional. Este tipo de comunicación reviste de mayor importancia cuando se maneja dentro de un contexto.

Por tal razón, Fernández (1999) define la comunicación organizacional 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; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización (p.145).

La importancia radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y además involucra permanentemente a todos los empleados, siendo esencial para la integración de las funciones. Y a su vez ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente, donde implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades, mensajes, flujo, propósito, su dirección y el medio empleado. En conclusión, la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

Tipos de Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional según para Fernández (1999) puede dividirse: (a) Comunicación Interna: Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización y (b) Comunicación Externa: Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

En tal sentido, la comunicación organizacional premisa fundamentalmente un estímulo de interrelación y su entorno, ya que es un

instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, armoniza efectiva y eficazmente los logros trazados, otro punto central es que la comunicación organizacional, es un asesor y mediador estratégico que interpreta y provoca la interacción entre la alta dirección y los públicos. Por tal razón la comunicación organizacional tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar. En conclusión, la comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades interdependientes que facilitan el proceso de comunicación entre sus miembros y entre la organización y el entorno.

En este orden de ideas, definir qué es una institución es algo complejo, y el término, además, tiene diferentes connotaciones. Muriel y Rota (1980), citan a Fichter (1974), para quien una institución es “una estructura relativamente permanente de pautas, roles y relaciones que las personas realizan según determinadas formas sancionadas y unificadas, con objeto de satisfacer necesidades sociales básicas” (p. 37).

Bartoli (1992) la palabra organización remite a tres significaciones: al acto de organizar, al resultado de ese acto y al conjunto organizado. Por lo tanto, se refiere, al igual que en la primera definición citada, a un conjunto o grupo de personas que se ha conformado con el propósito de alcanzar un fin común (conjunto organizado). Al organizar (acto de organizar) se realiza un proceso de estructuración que permitirá obtener en el grupo mayor cohesión y de esa forma concretar sus objetivos (el resultado de esa acción). Para obtener esa cohesión, toda organización necesita de cierto “orden”, el cual es aportado por la estructura.

Ambas definiciones hacen alusión a la noción de sistema. De ese conjunto estructurado de componentes e interacciones que conforman la organización, se obtienen características que no se encuentran en ninguno de los elementos que la componen, y que ninguno de ellos podría producir por cuenta propia, sin relacionarse con los otros. Si una organización es un sistema, estará constituida por subsistemas interdependientes, que

necesitarán interrelacionarse unos con otros. Este sistema, a su vez, estará en relación con un suprasistema, enmarcado en un macrosistema. Esa interrelación debe estar organizada, y es aquí donde interviene la Comunicación Institucional. Bartoli (1992) expone:

La primera relación entre comunicación y organización se da en el momento en que resulta necesario definir circuitos comunicacionales para organizar las unidades de trabajo de una organización, y que para desarrollar esa comunicación interna es menester organizar su puesta en marcha (p. 71).

Siguiendo a esta autora, la comunicación es acto, objeto y medio de la puesta en común o de la transmisión y para ella la comunicación en las organizaciones no dista demasiado de esta definición, ya que es un conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un recurso fundamental de la empresa si se considera la comunicación como fruto de informaciones, en especial operativas. Al entender a la comunicación como un recurso, está poniendo a esta disciplina al servicio de la organización. Muriel y Rota (1980) la comunicación institucional es un Sistema que coordina las partes constituyentes de la Institución, y a esta con sus públicos. Facilita la consecución de objetivos específicos de ambos y así contribuye al desarrollo nacional.

Será necesario entender la comunicación no sólo desde estos enfoques empresariales, sino también, y sobre todo, desde la perspectiva de la acción comunicativa “.../los sujetos que actúan comunicativamente, en su posición de hablante y destinatario, se encuentran literalmente a la misma altura” (Habermas, 2003, p. 40). La relación interpersonal entre esos sujetos se contrae cuando adoptan la misma referencia al mundo. De acuerdo a un mundo intersubjetivamente compartido, los sujetos hacen “*experiencias comunicativas* juntos”: entienden lo que el otro dice, aprenden, sacan sus propias conclusiones de la ironía, el silencio, de las paradojas, de las

alusiones. Sus manifestaciones o emisiones son relativas, ya que su validez puede ser puesta en tela de juicio por otros actores. (Habermas, 1987). Esta concepción de la comunicación será tomada en cuenta, al analizar los procesos comunicacionales en la Institución en estudio. No hay una metodología definida que se pueda aplicar para resolver los problemas de comunicación en las instituciones, pero sí se deben atender varias cuestiones que, a pesar de que algunas aparenten ser espontáneas, requieren de conocimientos competentes en las áreas de comunicación y organización, y esta tiene que ver con la dirección de la comunicación.

Dirección de la Comunicación

La Dirección de la Comunicación según Robbins (2006):

Comunicación Descendente: Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.

Comunicación Ascendente: Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; esta información suele ser detallada y específica.

Comunicación Horizontal: Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor.

De lo anteriormente señalado, cada dirección de comunicación se contextualiza dentro de la organización; es decir, la comunicación descendente, es la que fluye desde los niveles más altos hasta los más bajos de una organización. Estas comunicaciones van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales; y retroalimentación del subordinado respecto a la ejecución.

Mientras que la comunicación ascendente, fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Ejemplo: buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimiento de presentación de quejas. Ahora bien, la comunicación horizontal, está determinada por las funciones que cumple cada empleado dentro de la organización y es necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos.

Lo anteriormente confirma, que toda organización debe diseñar estrategias gerenciales que intervengan en la comunicación organizacional, con el fin de propiciar flujos de comunicación interna, en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como para los públicos externos; así como de compartir información de calidad y oportunamente a sus empleados como un requisito básico de sobrevivencia para tener un buen clima laboral; es por esta razón que las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros. Entendiendo como flujo de información, todos aquellos mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

En síntesis, la importancia de la comunicación en las organizaciones es meritorio por cuanto que: (a) Permite una comunicación coherente y eficaz en la toma de decisiones sobre las actividades a realizar, (b) Fomenta las funciones de dirección, planificación, organización, dirección y control; (c) La comunicación como medio, aporta un contenido y (c) Determina el principio de direccionalidad; es decir, con lleva al paso de sentimientos de una persona a otra.

Redes de la Comunicación Organizacional

Toda organización, en su actuar, generan procesos comunicativos a nivel interno y externo, generándose un grado muy importante de dependencia; por cuanto la institución requiere de los empleados para cumplir los objetivos y, en un sentido básico, para subsistir como sistema. Por lo tanto, la práctica de la comunicación interna implica la planificación de ésta, que permita dinamizar las barreras o mecanismo de transmisión de mensaje.

A partir de esta premisa, Robbins (2006), señala que “dentro de la comunicación organización existen redes formales de grupos pequeños que pueden ser muy complicadas, estas redes han sido simplificadas y son: la cadena, la rueda y la red multicanal. A continuación, se describirá las características peculiares de cada una” (p. 220). La cadena, es la que sigue la línea formal de mando, y se aproxima a los canales de comunicación, mientras que en la rueda existe una figura central que comunica la información hacia todo el grupo, es decir hay un líder quien es el que dirige la comunicación y la red multicanal permite a todos los miembros del grupo comunicarse unos con otros.

En definitiva, los flujos de la comunicación en una organización se producen a través de redes formales; los cuales siguen el camino trazado por la relación de los roles definidos en el organigrama y redes informales que surgen al interior de la organización, sin planificación y al margen de los conductos oficiales. En definitiva, las redes de la comunicación permiten la dinámica y siempre deben reaccionar de acuerdo al organigrama donde suele tener un funcionamiento relativamente estático. Con todo, se puede afirmar que la Comunicación Interna, específicamente los flujos de mensajes representan una de las aristas de mayor importancia dentro de la Comunicación Institucional.

Funciones del Flujo Comunicacional

Según García (2007) en su libro comunicación interna, señala ciertas “funciones del flujo comunicacional y la estudia y se analiza en tres aspectos: Producción, Innovación y Mantenimiento” (p. 89). En la función de producción, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto. En la segunda función se presentan dos tipos de innovaciones de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa, pero no afectan al personal que labora en ella.

En la innovación la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados. Sin embargo, la función innovadora radica en la comunicación incluyendo las actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

Mientras que la función de mantenimiento está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual. Lo anterior lleva a afirmar que la función del

flujo comunicacional se convierte en un instrumento, porque permite disminuir la inseguridad sobre el futuro de la organización y fomentar estrategias para mejorar el comportamiento social del individuo dentro del clima laboral.

MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

El presente estudio estuvo centrado en el enfoque cuantitativo, que según Arias (2016) expresa que: “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad que aborda un fenómeno u objetivo de estudio para medirlo de acuerdo al enfoque utilizado por el investigador” (p .28). Puesto que es a partir de allí que se deriva la forma como se manejará la información recogida para el estudio.

Diseño de la Investigación

El diseño de estudio fue no experimental, ya que se observó una situación tal como se de en su contexto natural, para posteriormente analizarlos, además no existe manipulación de las variables. Hernández, Fernández y Baptista (2014) expone “la investigación no experimental son los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.149). Además, es transversal ya que su recolección de datos será en un único momento. De allí que la información para la presente investigación, se recolectó en forma directa a la muestra seleccionada y en la realidad objeto del estudio, a saber, de los docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada, comuna de Mulchén, Región del Biobío.

Sistema de Variables y Operacionalización

Según Arias (2016) la variable “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis,

medición, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”. (p. 32). De acuerdo al grado de complejidad, las variables pueden ser simples o complejas. Para los efectos del presente trabajo, se considera que las variables de la investigación son complejas, dado que las mismas se pueden descomponer en dos dimensiones como mínimo, y seguidamente se determinan los indicadores para cada dimensión.

Tabla 1
Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Determinar las estrategias gerenciales y la comunicación en los docentes de la Escuela Ignacio Verdugo Cavada, comuna de Mulchén, Región del Biobío, año 2022.					
Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicador	Ítems	
Variable independiente	Conjunto de acciones en su proceso de ejecución, a través del sistema de seguimiento, evaluación y control (Zambrano 2006)	Organización	Metas Tipos de Estrategias	1 2,3,4	
		Gerencia	Comunicación Incorporación	5,6 7	
Variable dependiente	Es el proceso que hace posible la interacción entre los individuos y su incidencia en la comunicación González (2003)	Eficiencia	Planificación	8,9	
			Organización	10	
		Participación	Dirección	11	
Control	12				
Comunicación		Integración	Evaluación	13,14	
			Orientación Promoción	15 16	
			Individual	17	
			Colectiva	18	

Nota. Elaboración propia, 2022.

Población

La investigación se basará en la información recada directamente del lugar donde suceden los hechos; por lo tanto, se hace necesario conocer las características de la población y la muestra que servirá de soporte al estudio. Al respecto, Palella y Martins (2016), define la población como “el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (p. 20). En conclusión, la población constituye el objeto de la investigación, que es el centro de la misma y que de ella se extrae la información requerida, de allí, que la población estuvo conformada por veinticinco (25) docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de Mulchén, Región del Biobío.

Muestra

La muestra, Sudman, citado por Hernández (2008), suele ser definida como un sub-grupo de la población” (p. 210), tomando como referencia lo manifestado por el autor en la presente investigación la población es equivalente a la muestra, por lo tanto, no se aplicó ningún tipo de muestreo y se consideró que la muestra es de tipo censal, por cuanto se tiene acceso a la totalidad de los sujetos poblacionales, que son veinticinco (25) docentes.

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

Para recopilar la información se empleará la técnica de la encuesta, la cual es definida por Márquez (2012) como: “una técnica de recolección de información a partir de un formato previamente elaborado, el cual deberá ser respondido en forma escrita por el informante” (p. 121). Es decir, es una técnica para recoger de manera efectiva los datos objeto de estudio. En este sentido, como instrumento se usará un cuestionario. Hernández, Fernández y

Baptista (2014), “el cuestionario consiste en conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 276). Se empleó la escala de Likert, ya que el cuestionario reflejó varias alternativas de respuesta, a saber: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca y Nunca (N).

De ahí que, esta escala es definida, según los autores antes referidos, como “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones ante los cuales se mide la reacción de los sujetos” (p. 368). La escala permite redactar una serie de preguntas formuladas de manera afirmativa que conducirán a los encuestados tener más precisión al momento de responder el mismo.

Validez del Instrumento

Todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Con la validez se determinará la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes. De hecho, se estima que la validez se constituye en el procedimiento que permite determinar la consistencia interna de los instrumentos en cuanto a que midan lo que se proponen medir, de allí que Hernández (2008) expresan “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 236).

Validar un documento según Hernández (2008), relacionada con el contenido “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p. 236). En este sentido, la validez de contenido se logrará a través de la técnica juicio de expertos, donde los especialistas seleccionados tendrán la oportunidad de hacer una serie de correcciones en cuanto a redacción, pertinencia y ambigüedad y otros aspectos que ellos consideraron pertinente.

Procedimientos de la Investigación

Una vez aplicado el instrumento y recabada la información correspondiente, se realizará la tabulación con el paquete Excel de las respuestas que emitieron los individuos involucrados en la investigación. En este caso se siguió un procedimiento estadístico tomando en cuenta los objetivos de la investigación apoyándose en la estadística descriptiva la cuál Mendoza (2009), dice que “es la presentación de datos y especificaciones de su comportamiento cuanti-cualitativo, con algunas conclusiones válidas sólo para ese grupo de datos” (p. 19). Es decir, se efectuó una descripción y análisis de los datos.

Criterios de Calidad de la Investigación

Los criterios de calidad que emergieron en la investigación estuvieron centrados en la reflexividad donde se efectuó un proceso sistemático en la recolección de la información directamente con los sujetos de la muestra. Igualmente, hubo presencia del criterio de transparencia porque los datos recolectados fueron procesados de manera confidencial y académicamente. Al mismo tiempo, hubo rigurosidad metodológica, razón por la cual hubo coherencia, conciencia y complejidad en el tratamiento de los datos.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente Capítulo, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los directivos y docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de Mulchén, Octava Región del Bio - Bio. El mismo contemplaron ítems con varias alternativas de respuestas: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N).

El análisis de los datos corresponde a la etapa de la investigación en la cual se analizan y describen los resultados obtenidos. Es decir, el investigador dispone ya de un cúmulo de datos organizados obtenidos en las etapas anteriores. Para ello se clasificaron de acuerdo a alguna categoría teórica plateada (variables). Tal como se planteó en el apartado anterior; se ordenaron según algún criterio lógico consistente que no se riña con la referencia empírica de la cual provienen; se cruzaron entre sí, correlacionarlos.

En síntesis, en esta etapa el investigador, siguiendo ciertas técnicas estandarizadas, descompone el todo en sus partes, (en realidad lo ha estado haciendo a lo largo de la investigación) las recompone, trasciende su significado y observa a través de las técnicas decididas, si los resultados esperados (según la teoría y más específicamente con las variables se corresponden con los resultados obtenidos (la realidad). A continuación, se presenta los análisis de los diferentes instrumentos aplicados.

Tabla 2

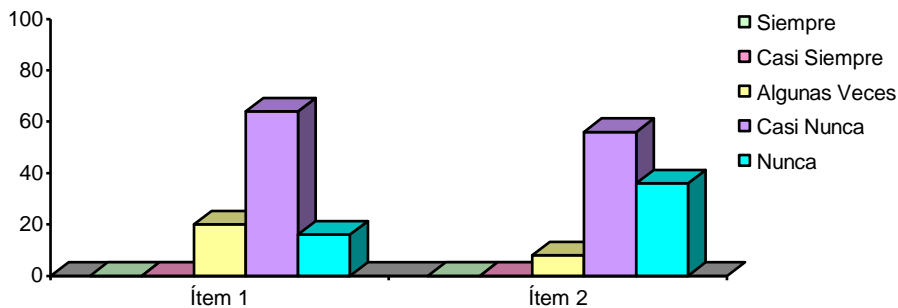
Distribución de la frecuencia de la variable estrategias gerenciales en su dimensión organización indicadores metas y tipos de estrategias.

Nº	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		fa	%	fa	%	Fa	%	fa	%	fa	%
1	El directivo establece metas gerenciales que permitan la toma de decisiones de todos los miembros de la institución	0	0	0	0	5	20	16	64	4	16
2	El equipo directivo aplica el tipo de estrategias productiva para el fortalecimiento de la comunicación entre su personal	0	0	0	0	2	8	14	56	9	36

Nota. Elaboración propia, 2022.

Gráfico 1

Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a los docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada.



En la tabla 2 y gráfico 1, el ítem 1 el 64% de los encuestados manifestaron que Casi Nunca el directivo establece metas gerenciales que permitan la toma de decisiones de todos los miembros de la institución, el 16

% Nunca y el 20% Algunas Veces. El ítem 2, el 56 % dijo que Casi Nunca el equipo directivo aplica el tipo de estrategias productiva para el fortalecimiento de la comunicación entre su personal, el 36 % que Nunca y el 8% Algunas Veces.

Los resultados acceden a inferir que, en la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada muy poco el directivo establece metas gerenciales que permitan la toma de decisiones de todos los miembros de la institución. Asimismo, el equipo directivo insuficientemente aplica el tipo de estrategias productiva para el fortalecimiento de la comunicación entre su personal.

García (2011) expone que las metas, corresponden a los propósitos de desarrollo y crecimiento organizacional, en un mundo perfectamente racional la gestión de las metas de una organización no presentase problema alguno. Si todo el mundo estuviera de acuerdo con las metas establecidas y con la relevancia relativa de las mismas. La organización debería encaminar sus esfuerzos hacia la ejecución secuencial de las mismas según el orden de importancia

De allí que, la estrategia productiva puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. De esta definición se observa que cualquiera que sea la organización, pública, privada, pequeña o grande lo importante es que, en el proceso de gerencia, el cual incluye los factores antes mencionados, se logren los objetivos. Al respecto, es importante destacar que las estrategias estarán siempre en función del tipo de organización, tomando en consideración tanto los aspectos internos como externos de la organización, el ramo de la industria, el entorno en fin los aspectos que le son propios de acuerdo a su actividad.

Tabla 3

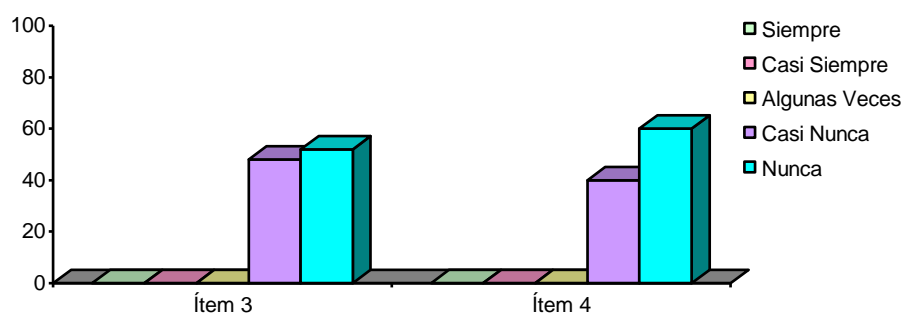
Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión Organización Indicadores: Tipos de estrategias.

Nº	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
3	El equipo directivo emplea el tipo de estrategia de cohesión de grupo en la organización.	0	0	0	0	0	0	12	48	13	52
4	El equipo directivo utiliza el tipo de estrategia corporativa en el afianzamiento de la organización.	0	0	0	0	0	0	10	40	15	60

Nota. Elaboración propia, 2022.

Gráfico 2

Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a los docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada.



En la tabla 3 y gráfico 2, el ítem 3 el 52 % de los encuestados declararon que Nunca el equipo directivo emplea la estrategia de cohesión de grupo en la organización, y el 48% Casi Nunca. El ítem 4, el 60% de los

encuestados manifestaron que Nunca el equipo directivo utiliza la estrategia corporativa en el afianzamiento de la organización, y el 40% Casi Nunca.

Los resultados permiten deducir que, en la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada el equipo directivo no emplea la estrategia de cohesión de grupo en la organización. Además, el equipo directivo no utiliza la estrategia corporativa en el afianzamiento de la organización.

En este sentido, Hernández y Rodríguez (2005) la estrategia de cohesión, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Por lo tanto, Gutiérrez (2005) expone que la estrategia corporativa es aquella que está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas del gerente y otros interesados en la organización. Todas las organizaciones establecen sus estrategias, en función de su entorno interno y externo, donde los factores de oportunidad y capacidad directiva para llevar a cabo las opciones de estrategias, implican consideraciones de importancia creciente, sobre todo porque su dimensión cualitativa, social y ética los convierten en aspectos difícilmente cuantificables.

Tabla 4

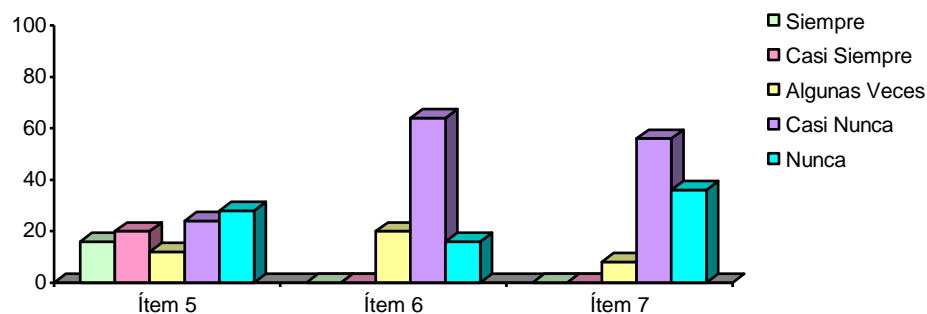
Distribución de la Frecuencia de la Variable Estrategias Gerenciales en su Dimensión Gerencia Indicadores: Comunicación, Incorporación.

Nº	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
5	El equipo directivo y docente aplica estrategias que mejoren la comunicación entre ambos para el logro de las metas institucionales.	4	16	5	20	3	12	6	24	7	28
6	El equipo directivo y docente efectúa actividades que mejoren progresivamente la comunicación entre ellos.	0	0	0	0	5	20	16	64	20	16
7	El equipo directivo en las últimas reuniones con los docentes ha incorporado estrategias que permitan mejorar la comunicación entre ambos.	0	0	0	0	2	8	14	56	9	36

Nota. Elaboración propia, 2022.

Gráfico 3

Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a los docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada



En la tabla 4 y gráfico 3, el ítem 5 el 28 % de los encuestados dijeron que Nunca el equipo directivo y docente aplica estrategias que mejoren la comunicación entre ambos para el logro de las metas institucionales, el 24 % Casi Nunca, el 20 % Casi Siempre, el 16 % Siempre y el 12% Algunas Veces. El ítem 6, el 64 % expresaron que Casi Nunca el equipo directivo y docente efectúa actividades que mejoren progresivamente la comunicación entre ellos, el 20 % Algunas Veces y el 16% Nunca y en el ítem 7 el 56 % manifestaron que Casi Nunca el equipo directivo en las últimas reuniones con los docentes ha incorporado estrategias que permitan mejorar la comunicación entre ambos, el 36 % Nunca y el 8 % Algunas Veces.

Los resultados permiten deducir que, en la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada el equipo directivo muy poco aplica estrategias que mejoren la comunicación entre ambos para el logro de las metas institucionales. Al mismo tiempo, insuficientemente el equipo directivo y docente efectúa actividades que mejoren progresivamente la comunicación, así como escasamente incorpora estrategias que permitan mejorar la comunicación entre ambos.

Arellano (2009) expone que las estrategias son como una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. Las actividades de comunicación es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida.

Tabla 5

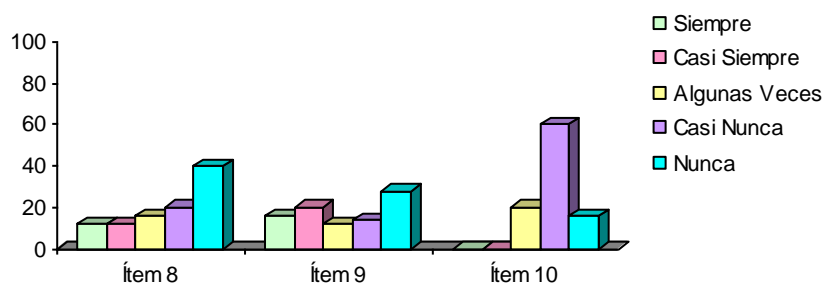
Distribución de la Frecuencia de la Variable Mejoramiento de la comunicación en su Dimensión Eficiencia Indicadores: Planificación y organización.

Nº	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
8	Se desarrolla una planificación adecuada para la organización con los concejos de docentes.	3	12	3	12	4	16	5	20	10	40
9	Se dirige el trabajo del personal en función a la planificación organizacional.	4	16	5	20	3	12	6	24	7	28
10	La dirección de la institución gestiona la organización de talleres para fomentar estrategias que permitan fortalecer la comunicación.	0	0	0	0	5	20	16	64	4	16

Nota. Elaboración propia, 2022

Gráfico 4

Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a los directivos y docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada.



La tabla y gráfico 4, el ítem 8 el 40 % de los encuestados indicaron que Nunca se desarrolla una planificación adecuada para el mejoramiento de la motivación como estrategia gerencial, el 20 % Casi Nunca, el 16% Algunas Veces, el 12 % Casi Siempre y el 12 % Siempre. El ítem 9, el 28 % opinaron que Nunca se dirige el trabajo del personal en función a la planificación organizacional, el 24 % Casi Nunca, el 20 % Casi Siempre, el 16 % Siempre y el 12 % Algunas Veces, finalmente en el ítem 10 el 64 % manifestó que Casi Nunca la dirección de la institución gestiona la organización de talleres para fomentar estrategias que permitan fortalecer la comunicación, el 20 % Algunas Veces y el 16 % Nunca.

Los resultados permiten inferir que los directivos y docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de Mulchén, Octava Región del Bio - Bio; el equipo directivo no desarrolla una planificación adecuada para el mejoramiento de la motivación como estrategia gerencial. Asimismo, la dirección de la institución no dirige el trabajo del personal en función a la planificación organizacional y estrechamente la dirección de la institución gestiona la organización de talleres para fomentar estrategias que permitan fortalecer la comunicación.

Jiménez (2008) dice que la planificación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. La misma es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. La organización es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto.

Tabla 6

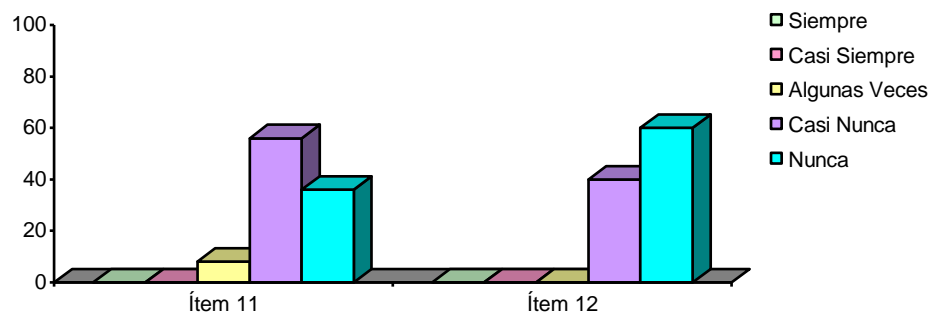
Distribución de la Frecuencia de la Variable Mejoramiento en la Comunicación en su Dimensión Eficiencia para los Indicadores Dirección y control.

Nº	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
11	La dirección de la institución coordina actividades trimestrales que permitan desarrollar la planificación institucional en función a la comunicación.	0	0	0	0	2	8	14	56	9	36
12	Los directivos coordinan mecanismos de control que permitan reforzar la comunicación entre el personal.	0	0	0	0	0	0	10	40	15	60

Nota. Elaboración propia, 2022

Gráfico 5

Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a los directivos y docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada



La tabla 6 y gráfico 5, el ítem 11 el 56 % de los encuestados señalaron que Casi Nunca la dirección de la institución coordina actividades trimestrales que permitan desarrollar la planificación institucional en función a la comunicación, el 36 % Nunca y el 8 % Algunas Veces. El ítem 12, el 60 % opinaron que Nunca los directivos coordinan mecanismos de control que permitan reforzar la comunicación entre el personal, y el 40 % Casi Nunca.

Los resultados permiten determinar que, en la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de Mulchén, Octava Región del Bio - Bio, los directivos muy poco aplican la dirección para coordinar las actividades trimestrales que permitan desarrollar la planificación institucional en función a la comunicación. Además, los directivos tampoco aplican mecanismos de control que permitan reforzar la comunicación entre el personal.

González (2010) señala que dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización.

El referido autor indica que el control puede definirse como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración. A lo largo de la vida se ve envuelto en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito captar sus objetivos.

Tabla 7

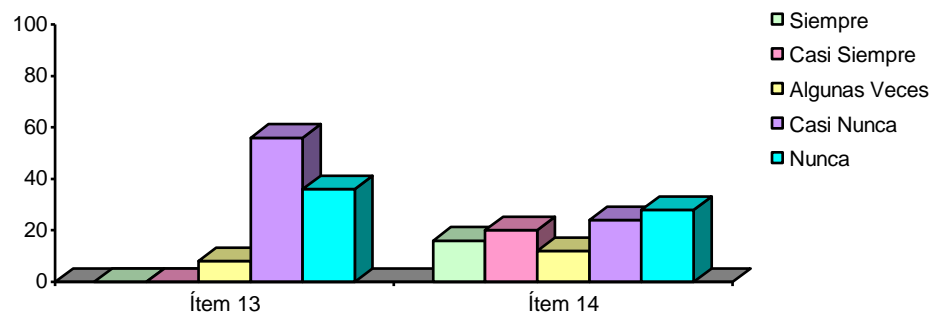
Distribución de la Frecuencia de la Variable Mejoramiento en la Comunicación en su Dimensión Eficiencia para el Indicador Evaluación.

Nº	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
13	Los directivos aplican la evaluación a los miembros de la institución para conocer sus inquietudes y necesidades.	0	0	0	0	2	8	14	56	9	36
14	Se evalúan los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos planteados en la planificación institucional	4	16	5	20	3	12	6	24	7	28

Nota. Elaboración propia, 2022

Gráfico 6

Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a los directivos y docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada.



La tabla 7 y gráfico 6, el ítem 13 el 56 % de los encuestados mostraron que Casi Nunca los directivos aplican la evaluación a los miembros de la institución para conocer sus inquietudes y necesidades, el 36 % Nunca y el 8% Algunas Veces. El ítem 14, el 28 % opinaron que Nunca se evalúan los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos planteados en la planificación, el 24 % Casi Nunca, el 20 % Casi Siempre, el 16 % Siempre y 12 % Algunas Veces.

Los resultados permiten inferir que, en la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de Mulchén, Octava Región del Bio - Bio, el equipo directivo escasamente aplica la evaluación a los miembros de la institución para conocer sus inquietudes y necesidades. Además, el equipo directivo no evalúa los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos planteados en la planificación.

Galindo (2010) plantea que el principal propósito de la evaluación es ayudar a los planificadores y administradores a tomar buenas decisiones en relación con los planes, programas y proyectos que piensan implementar. Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos.

La evaluación es una operación sistemática, integrada en la actividad educativa con el objetivo de conseguir su mejoramiento continuo, mediante el conocimiento lo más exacto posible del alumno en todos los aspectos de su personalidad, aportando una información ajustada sobre el proceso mismo y sobre todos los factores personales y ambientales que en ésta inciden. Señala que a medida que el proceso educativo logra sus objetivos fundamentales y confronta los fijados con los realmente alcanzados.

Tabla 8

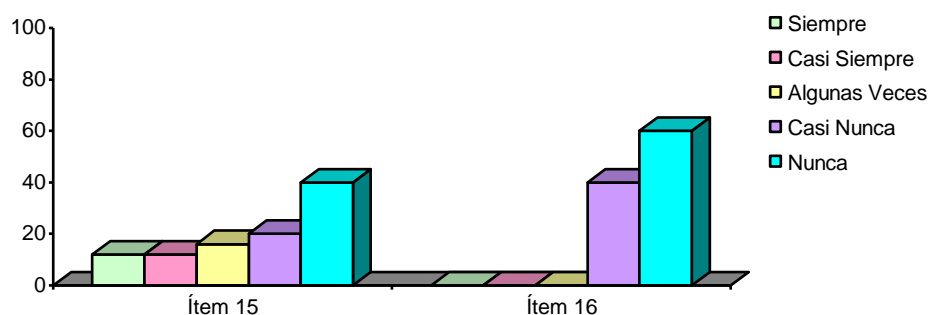
Distribución de la Frecuencia de la Variable Mejoramiento de la Comunicación en su Dimensión Participación para los Indicadores Orientación y Promoción

Nº	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
15	Las supervisiones realizadas orientan a los miembros de la organización sobre cómo debe fluir el proceso comunicacional dentro de la institución.	3	12	3	12	4	16	5	20	10	40
16	Se promociona entre el personal directivo y docente la necesidad de generar estrategias que mejoren la comunicación entre ellos.	0	0	0	0	0	0	10	40	15	60

Nota. Elaboración propia, 2022

Gráfico 7

Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a los directivos y docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada.



La tabla 8 y gráfico 7, el ítem 15 el 40 % de los encuestados indicaron que Nunca las supervisiones realizadas orientan a los miembros de la

organización sobre cómo debe fluir el proceso comunicacional dentro de la institución, el 20 % Casi Nunca, el 16 % Algunas Veces, el 12 % Casi Siempre y el 12 % Siempre. El ítem 16, el 60 % opinaron que Nunca Se promociona entre el personal directivo y docente la necesidad de generar estrategias que mejoren la comunicación entre ellos y el 40 % Casi Nunca.

Los resultados permiten deducir que el equipo directivo no orienta a los miembros de la organización sobre cómo debe fluir el proceso comunicacional dentro de la institución. Igualmente, el equipo directivo no promociona entre el personal directivo y docente la necesidad de generar estrategias que mejoren la comunicación entre ellos.

Guanipa (2007) refleja que la orientación es un proceso continuo, sistemático e intencional de mediación y tendente a desarrollar la capacidad de autodeterminación de las personas para que, basándose criterios contrastados, sean capaces de identificar, elegir y reconducir, si es preciso, las alternativas ofrecidas por su entorno hasta asumir las más acordes a su potencial y trayectoria vital; es decir, todo aquel proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización.

El referido autor, también considera la promoción como una dimensión del liderazgo, un instrumento de gestión por el que el líder o director regula el acceso de los demás miembros de la organización a la toma de decisiones. Y en este sentido nos apunta que participar en la vida de los docentes no es solo un principio político derivado de la Constitución, es también una exigencia de la calidad educativa. En las organizaciones educativas es necesaria la existencia de proyectos compartidos y sistemas de participación que creen vínculos, dando sentido y coherencia a la actuación de la institución como totalidad organizada.

Tabla 9

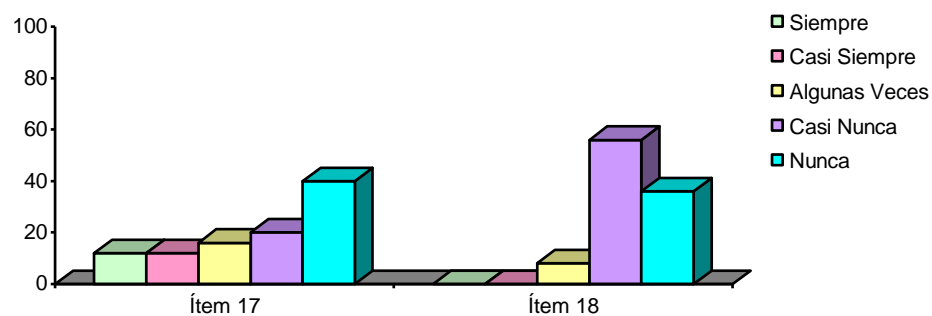
Distribución de la Frecuencia de la Variable Mejoramiento de la Comunicación en su Dimensión Integración para los Indicadores Individual y Colectiva.

Nº	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		fa	%	Fa	%	Fa	%	fa	%	fa	%
17	Los directivos emplean la integración individual para mejorar la comunicación.	3	12	3	12	4	16	5	20	10	40
18	Los directivos emplean la integración colectiva para mejorar la comunicación.	0	0	0	0	2	8	14	56	9	36

Nota. Elaboración propia, 2022

Gráfico 8

Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a los directivos y docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada.



La tabla 9 y gráfico 8, el ítem 17 el 40 % de los encuestados señalaron que Nunca los directivos emplean la integración individual para mejorar la comunicación, el 20 % Casi Nunca, el 16 % Algunas Veces, el 12 % Casi

Siempre y el 12 % Siempre. El ítem 18, el 56 % de los encuestados manifestaron que los directivos emplean la integración colectiva para mejorar la comunicación, el 36 % Nunca y el 8 % Algunas Veces.

Los resultados permiten determinar que, en la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de Mulchén, Octava Región del Bio - Bio los directivos no emplean la integración individual para mejorar la comunicación. Al mismo tiempo, los directivos muy poco emplean la integración colectiva para mejorar la comunicación.

Espinoza (2007) señala que la individualidad se describe en función de características como la confianza en sí mismo, autoridad, autonomía, sociabilidad, agresividad, estabilidad emocional, afiliación y adaptabilidad puede ser una variable útil en el análisis de la conducta, esto porque si las organizaciones descubren características de individualidad en sus subordinados potenciales, podrán mejorar o cambiar sus objetivos.

El autor, antes mencionado, expresa que lo colectivo por su parte, es un proceso dinámico y multifactorial que supone que gente que se encuentra en diferentes grupos sociales ya sea por cuestiones económicas, culturales, religiosas o nacionales se reúna bajo un mismo objetivo o precepto, de esta forma, la integración puede darse dentro de un cierto país, cuando se busca que las personas que pertenecen a los estratos sociales más bajos logren mejorar su nivel de vida. Para esto, las instituciones deben promover políticas y acciones para fomentar habilidades de autonomía personal y social, la inserción ocupacional, la educación y la adecuada alimentación.

MARCO CONCLUSIVO

Discusiones y conclusiones

El objetivo de diagnosticar la situación actual en cuanto al uso de estrategias gerenciales para mejorar la comunicación entre directivos y docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de Mulchén, Octava Región del Bio - Bio, el mismo fue aplicado por medio de una encuesta tipo cuestionario con escalamiento tipo Likert, determinando lo siguiente:

*Muy poco el directivo establece metas gerenciales que permitan la toma de decisiones de todos los miembros de la institución. Asimismo, el equipo directivo insuficientemente aplica el tipo de estrategias productiva para el fortalecimiento de la comunicación entre su personal.

*El equipo directivo no emplea la estrategia de cohesión de grupo en la organización. Además, el equipo directivo no utiliza la estrategia corporativa en el afianzamiento de la organización.

*El equipo directivo muy poco aplica estrategias que mejoren la comunicación entre ambos para el logro de las metas institucionales. Al mismo tiempo, insuficientemente el equipo directivo y docente efectúa actividades que mejoren progresivamente la comunicación, así como escasamente incorpora estrategias que permitan mejorar la comunicación entre ambos.

*Los directivos y docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de Mulchén, Octava Región del Bio - Bio; el equipo directivo no desarrolla una planificación adecuada para el mejoramiento de la motivación como estrategia gerencial. Asimismo, la dirección de la institución no dirige el trabajo del personal en función a la planificación organizacional y

estrechamente la dirección de la institución gestiona la organización de talleres para fomentar estrategias que permitan fortalecer la comunicación.

*Muy poco aplican la dirección para coordinar las actividades trimestrales que permitan desarrollar la planificación institucional en función a la comunicación. Además, los directivos tampoco aplican mecanismos de control que permitan reforzar la comunicación entre el personal.

*Escasamente aplican la evaluación a los miembros de la institución para conocer sus inquietudes y necesidades. Además, el equipo directivo no evalúa los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos planteados en la planificación.

*El equipo directivo no orientan a los miembros de la organización sobre cómo debe fluir el proceso comunicacional dentro de la institución. Igualmente, el equipo directivo no promueve entre el personal directivo y docente la necesidad de generar estrategias que mejoren la comunicación entre ellos.

*Los directivos no emplean la integración individual para mejorar la comunicación. Al mismo tiempo, los directivos muy poco emplean la integración colectiva para mejorar la comunicación.

El objetivo de determinar los factores que influyen negativamente en los canales de comunicación usados entre directivos y docente de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de Mulchén, Octava Región del Bio - Bio, la comunicación es una interacción de dos sujetos como mínimo, que establecen una relación interpersonal; refiriéndose que la comunicación es una necesidad del ser humano que implica un intercambio de mensajes entre personas y, se refieren a ella, como un ingrediente esencial sin el cual no sería posible la formación de una estructura social, por tanto, podría decirse que es la base de la interacción humana.

La comunicación ocurre cuando hay interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor) realizando la ley de bivalencia, en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede

ser transmisor. Es decir, señala la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad.

Los únicos entes capaces de presentar comportamientos comunicacionales y sociales, de transmitir y recibir intelectual y sensorialmente son los seres racionales, (los seres humanos) los cuales poseen el denominado el con-saber de la conciencia de la co-presencia de ambos para que se dé la comunicación, (el saber que existen dos presencias, la del otro y la propia), que interactúan simétricamente, tratando de acondicionar la voluntad de entendimiento mutuo, es lo que se denomina diálogo. No hay comunicación ni relaciones dialécticas de otro tipo con la naturaleza y la materia bruta en este caso sólo existe una relación monovalente o una relación de información, donde los mensajes emitidos no tendrían retorno mecánico, dado que los participantes presentan un bajo coeficiente de comunicabilidad.

De allí que, el proceso de la comunicación de la mano con las estrategias gerenciales debe ejercerse un liderazgo organizacional más fluido, si se toma en cuenta el conocimiento como fuerza motora para la transformación, la apertura paradigmática como elemento sinérgico, el sistema de valores organizacionales como elementos humanistas, y la operacionalización de las estrategias y proyectos vinculantes con el entorno social y empresarial. En otras palabras, los propósitos gerenciales tendrán que ser legitimados en la incertidumbre derivada de estos tiempos, si existe un reto existencial para la humanidad en el milenio presente, es aquél que nace de la incertidumbre de saber qué hacer y cómo hacer ante estadios de crisis organizacional.

El objetivo de analizar la incidencia de las estrategias gerenciales en el mejoramiento de la comunicación entre directivos y docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de Mulchén, Octava Región del Bio - Bio, el mismo es realizado únicamente por los seres racionales

negando la interacción entre entes mecánicos y/o naturales, la auténtica comunicación, o diálogo debe presentar simetría expresada por la voluntad de entenderse (acción recíproca entre agente y paciente en que cada interlocutor habla y es escuchado, recibe y emite en condiciones de igualdad), si esto no ocurre sería sólo información, debido a que los canales artificiales no pueden participar activamente a través de los elementos comunicacionales como son los canales racionales receptor-emisor y entre ellos el mensaje y la capacidad de decodificarlo.

Las estrategias gerenciales y su incidencia en el mejoramiento de la comunicación son procesos de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados. La toma de decisiones se desarrolla dentro de un mundo de comunicación y gerencia. Las organizaciones se enfrentan diariamente a retos y a momentos de decisión. Se involucran en la identificación de problemas y la solución de los mismos. Todo esto requiere de tener una mente abierta, muy racional para considerar las alternativas que tienen a su disposición. Todo esto se busca que los directivos y docentes de la Escuela Básica "Ignacio Verdugo Cavada", manejen con propiedad, que se apropien y mejoren dichos procesos para que la organización sea más eficiente y efectiva.

Igualmente, insertar la comunicación como una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantenga un cierto grado de identificación, de estructura. Que dicha estructura no sea estática, sino cambiante y que se ajuste de acuerdo con el desarrollo de la organización. Asimismo, interaccionar las estrategias gerenciales y la comunicación como un nuevo modo de entender al mundo con una actitud vital subyacente en las acciones de las personas, al internalizar que cualquier cambio en sí mismo aparece y se reproduce automáticamente en cualquier otra escala incluida del mundo; que la vía para cambiar es cambiarse uno mismo, con consciencia de ello. Saber que el cambio global no requiere sumatorias de

individuos, ni de sistemas organizados o normados, sino que pasa por el trabajo interior de la autoconciencia y diálogo colectivo entre el gerente y los docentes de la institución.

Principales dificultades para la realización del estudio

En las principales dificultades en la realización del trabajo estuvo centrado en la aplicación del instrumento, dado que algunos docentes mostraron poca afinidad al responder el mismo. Asimismo, se tuvo que realizar varias reuniones virtuales para general la motivación de los educativos y explicar, detalladamente los fines académicos de la investigación.

Es importante acotar que a través de la tecnología y los diversos encuentros virtuales que se mantuvieron con los docentes, se pudo mediar la participación de los mismos en responder a los ítems planteados en el instrumento y, se hizo énfasis que no era una evaluación de desempeño.

Propuestas de mejora y Futuras Líneas de Investigación

En las propuestas de mejoras se busca que el equipo directivo diseñe estrategias informativas y procesos sensibilizadores, para que el gerente y los docentes tenga conocimiento de la investigación sobre las estrategias gerenciales para el mejoramiento de la comunicación. Asimismo, iinstaurar un control, seguimiento y evaluación de la aplicación de los procesos comunicacionales, por parte del personal directivo y docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada.

De igual manera, ejecutar jornadas de crecimiento personal y profesional dirigidas al gerente y docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada, con el propósito de mejorar los procesos comunicacionales. Así como, ppromover la estrategia motivacional basada

en el control de la actividad, es decir, llevar a término un control de la actividad del trabajo, una vez que la misma haya sido minuciosamente programada con anterioridad; fijando metas, tiempos, espacios, recursos y actividades concretas.

También, otra propuesta de mejora radica en despertar una actitud positiva y voluntaria entre los docentes y directivos para que sean capaces de dar alternativas de solución a los problemas, motivar los sentidos, la imaginación, la creatividad, la inventiva, la satisfacción personal. Proponer la evaluación continua, enfocada hacia el proceso sistemático de la obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el rendimiento de los gerentes y docentes en el despliegue de sus capacidades, responsabilidad y por ende la naturaleza de sus relaciones interpersonales.

Al mismo tiempo, fomentar el liderazgo, formar equipos y delegar la toma de decisiones en los actores de la institución como herramientas fundamentales para la optimización de la comunicación y el desempeño laboral. Implementar la supervisión permanente del conjunto de acciones destinadas a guiar, enseñar además de orientar, a los gerentes y trabajadores, para hacer posible el logro de los objetivos propuestos por la organización.

En este sentido, se propone como futura línea de investigación enmarcada en liderazgo y la comunicación, donde tenga como finalidad profundizar en las acciones del directivo y a su vez se incorpore a los docentes como entes fundamentales en el proceso enseñanza y aprendizaje; haciendo énfasis en la comunicación como elemento indispensable de conseguir la armonía, un buen clima organizacional, desempeño docente y, por ende, la calidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Arellano, P. (2009). *Gerencia participativa*. Caracas: Don Clemente.
- Arias, F. (2016). *Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica (5° ed.)* Caracas: Espíteme.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación organizacional*. México: Arme.
- Berlo, G. (2007). *La comunicación y el trabajo en equipo*. Bogotá: Magisterio
- Daivis, J. (2007). *La gerencia estratégica y las organizaciones*. Madrid.
- David, T. (2003). *Gerencia estratégica*. (2da. ed.). Buenos Aires: Pyme.
- Diccionario de la Lengua Española. (2006). *Real Academia Española*. (22.a ed.). Madrid: Océano.
- Espinoza A. (2007). *Las estrategias gerenciales en las instituciones educativas*. Argentina: Trillas.
- Ezequiel, L. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Prin-Hill.
- Fernández, B. (2007). *Comunicación*. (3era. ed.). México: Humanitas.
- Fernández, L. (1999). *Comunicación organizacional*. México: Trillas.
- Galindo, F. (2010). *El empleo de estrategias gerenciales para el manejo de los conflictos comunicacionales en la empresa Coltejer Medellín Colombia*. Trabajo de Grado de Maestría, Publicado, Universidad de la Sabana, Colombia.
- García, B. (2011). *Estrategias gerenciales*. Bogotá: McGraw - Hill.

- García. (2007). *La gerencia y su importancia en el desarrollo de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Gibson, A. (2008). *La comunicación*. México: De palma.
- González, A. (2008). *La comunicación elemento fundamental en el funcionamiento de las organizaciones*. México: Troquel.
- González, B. (2010). *La comunicación docente, algunas estrategias para el abordaje del acompañamiento de aula por parte del directivo en el Distrito Escolar N° 1, Municipio Barinas, Estado Barinas*. Trabajo de Grado de Maestría, Publicado, Universidad Fermín Toro, Cabudare-Barquisimeto.
- Guanipa, S. (2007). *Proceso de comunicación y su importancia como herramienta básica en las relaciones interpersonales directivo – docente en las escuelas bolivarianas “Moroturo” del Municipio Urdaneta del Estado Lara*. Trabajo de Grado de Maestría, Publicado, Universidad Lisandro Alvarado, Lara.
- Gutiérrez, K. (2005). *Estrategias corporativas*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- Habermas, I. (2003). *Relaciones interpersonales*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Halten, Y. (2006). *Las estrategias gerenciales y los condicionantes de la calidad educativa. Compilación*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Haslore, R. (2007). *Teorías de la motivación*. México: Limusa
- Henderson, G. (2009). *Estrategias de creatividad gerencial para el manejo de los conflictos funcionales de la Empresa Coltejer Medellín Colombia*. Trabajo de grado de Maestría, No publicado, Universidad la Sabana, Bogotá-Colombia.
- Hernández, E. y Rodríguez, G. (2005). *El estilo de Comunicación como dimensión de la Competencia comunicativa profesional pedagógica*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Hernández, M. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Pyme.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación. (3era ed.)*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

- Jiménez, U. (2008). *La comunicación eficaz en el personal administrativo de la Universidad de Barcelona-España*. Trabajo de Grado de Maestría, Publicado, Universidad de España, Barcelona.
- Márquez, O. (2006). *El proceso de la investigación en las ciencias sociales*. UNELLEZ. Barinas.
- Mendoza, D. (2009). *Metodología de la investigación*. Argentina: Trillas.
- Mora, P. (2010). *Incidencia de la comunicación en el proceso de supervisión educativa en la escuela bolivariana "Ciudad de Barinas, Municipio Barinas Estado Barinas*. Trabajo de Grado de Maestría, Publicado, Universidad Fermín Toro, Cabudare-Barquisimeto.
- Muriel, U. y Rota, R. (1980). *Organizaciones complejas*. Argentina: Normalin.
- Parella S. y Martins, F. (2016). *Metodología a de la investigación cuantitativa* (3era. ed.) Caracas: FEDUPEL.
- Pasquali, A. (1980). *Comunicación y cultura de masas*. Caracas: Monte Ávila Editores.
- Posso, J. (2008). *Estrategia gerencial y sus etapas*. Madrid: Trillas.
- Prieto, G. y Castillo, Ñ. (1991). *La comunicación*. (3era. ed.). Argentina: Océano.
- Robbins, S. (2006). *Fundamentos de administración. Conceptos y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- Sabino, C. (2016). *El proceso de investigación*. Editorial Panapo. Caracas.
- Villamismil, G. (2006). *Gerencia*. Buenos Aires: Panapo.

ANEXOS

**[ANEXO A-1]
[Carta de Presentación]**

Estimado Directivo y Docente

La información recopilada en este instrumento va a ser suministrada por el personal Directivo y Docente pertenecientes a la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de Mulchén, Octava Región del Bio - Bio, y solo será usada con el fin de analizar los aspectos que influyen en los procesos comunicacionales de la Institución.

Instrucciones:

- _ Lea detenidamente las preguntas antes de contestar.
- _ Este está dirigido únicamente al personal Directivo y Docente de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de Mulchén, Octava Región del Bio - Bio.
- _ La información será tratada de manera anónima y confidencial, por lo tanto, se agradece contestar de manera sincera y no escriba su nombre en ninguna parte del cuestionario.
- _ Al contestar las preguntas marque con una (X) las alternativas de su selección.

Muchas Gracias por su Colaboración

[ANEXO A-2]
[Instrucciones para el Llenado del Cuestionario]

N°	Enunciado	S	CS	AV	CN	N
1	Se establecen metas gerenciales que permitan la toma de decisiones de todos los miembros de la institución					
2	El equipo directivo aplica el tipo de estrategia productiva para el fortalecimiento de la comunicación entre su personal.					
3	El equipo directivo emplea el tipo de estrategia de cohesión de grupo en la organización.					
4	El equipo directivo utiliza el tipo de estrategia corporativa en el afianzamiento de la organización.					
5	El equipo directivo y docente aplica estrategias que mejoren la comunicación entre ambos para el logro de las metas institucionales.					
6	El equipo directivo y docente efectúa actividades que mejoren progresivamente la comunicación entre ellos.					
7	El equipo directivo en las últimas reuniones con los docentes ha incorporado estrategias que permitan mejorar la comunicación entre ambos.					
8	Se desarrolla una planificación adecuada para la organización los concejos docentes.					
9	Se dirige el trabajo del personal en función a la planificación organizacional.					
10	La dirección de la institución gestiona la organización de talleres para fomentar estrategias que permitan fortalecer la comunicación.					
11	La dirección de la institución coordina actividades trimestrales que permitan desarrollar la planificación institucional en función a la comunicación.					
12	Los directivos coordinan mecanismos de control que permitan reforzar la comunicación entre el personal.					

13	Los directivos aplican la evaluación a los miembros de la institución para conocer sus inquietudes y necesidades.					
14	Se evalúan los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos planteados en la planificación institucional.					
15	Las supervisiones realizadas orientan a los miembros de la organización sobre cómo debe fluir el proceso comunicacional dentro de la institución.					
16	Se promueve entre el personal directivo y docente la necesidad de generar estrategias que mejoren la comunicación entre ellos.					
17	Los directivos emplean la integración individual para mejorar la comunicación					
18	Los directivos emplean la integración colectiva para mejorar la comunicación					

ANEXO B
VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

[ANEXO B-1]
[Carta a los Expertos]

Mulchén, diciembre 2021

Ciudadano(a):
Dra: Marlenis Martínez
Presente.

Distinguido especialista después de saludarle muy respetuosamente me dirijo a usted, por el honor a sus méritos que lo acreditan como profesional y experto en el área de la investigación y la que desempeña, con la finalidad de solicitarle formalmente que emita juicio acerca del cuestionario anexo. Con relación a la validación del instrumento que se aplicará en la recolección de información para elaborar el Trabajo de Grado que lleva por título, **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA ESCUELA BÁSICA IGNACIO VERDUGO CAVADA DE LA COMUNA DE MULCHÉN, OCTAVA REGIÓN DEL BIO - BIO**. El instrumento será validado en consideración a los siguientes criterios: Pertinencia, Claridad y Coherencia, con respecto a los ítems, el cual servirá y permitirá hacer las respectivas correcciones consideradas relevantes, para su posterior aplicación.

Sin otro particular al cual hacer referencia y agradeciendo su amable atención y colaboración prestada.

Atentamente,

Prof. Doris Solís
Investigadora

[ANEXO B-2]
[Instrucciones para la Validez]

Es importante, antes de dar inicio a la evaluación del instrumento, leer con atención cada uno de los ítems, los que fueron construidos obedeciendo a los indicadores según operacionalización de las variables. Se anexa el formato de validación para indicar su consideración con aspectos a cada ítem, marcando con una (x) en el espacio que se corresponda a su opinión, para confirmar si el instrumento, reúne las características de aplicación sobre la muestra seleccionada para el estudio. Se aspira que usted valore cada ítem por separado de acuerdo a la pertinencia, claridad y redacción, considerando los siguientes aspectos:

1. Como el instrumento es una escala tipo Likert, los ítems deben estar redactados de manera afirmativa o negativa y deben responder únicamente a las alternativas sugeridas.
2. La evaluación requiere que proceda a marcar con una (x) en la casilla correspondiente, según considere “si” o “no” al lado del ítem correspondiente, considerando que: **La pertinencia** se refiere a la posibilidad que los ítems estén acordes con respecto a las variables tratadas; **La Claridad** se relaciona con la profundidad con los que los ítems miden las variables del estudio; **La Coherencia** establece la adecuada formulación de los ítems con respecto a la redacción y entendimiento.
3. Si desea plantear algunas sugerencias para mejorar el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones, tanto de cada ítem como de manera general.

[ANEXO B-3]
[Formato para la Validez]

Experto: Dra Marlenis Martínez
Cargo: Docente Universitario

Rut: 27.030.189-4
Fecha: 18- 12-2021

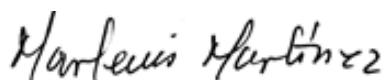
Ítems	Pertinencia		Claridad		Coherencia		Observación
	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X		X		X		
2	X		X		X		Revisa errores de transcripción
3	X		X		X		
4	X		X		X		Revisa errores de transcripción
5	X		X		X		
6	X		X		X		Revisa errores de transcripción
7	X		X		X		
8	X		X		X		Revisa errores de transcripción
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		Revisa errores de transcripción
12	X		X		X		
13	X		X		X		Revisa errores de transcripción
14	X		X		X		
15	X		X		X		
16	X		X		X		
17	X		X		X		
18	X		X		X		

Observaciones: _____

[ANEXO B-4]
[Acta de Validación]

Yo, Marlenís Martínez Rut N° 27.030.189-4, por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por: Prof. Doris Josefina Solís Mejías, portador del Rut N° 26.499.164-1, el cual se utilizara para la recolección de datos informativos en su trabajo de investigación titulada: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA ESCUELA BÁSICA IGNACIO VERDUGO CAVADA DE LA COMUNA DE MULCHÉN, OCTAVA REGIÓN DEL BIO - BIO”**. El cual se considera **Aprobado** para el propósito manifiesto de la investigación.

En Mulchén a los diez y ocho días del mes de diciembre del año 2021.



Firma

**[ANEXO B-5]
[Carta a los Expertos]**

Mulchén, 20 de diciembre 2021

Ciudadano(a):
Dra: Amely Vivas
Presente.

Distinguido especialista después de saludarle muy respetuosamente me dirijo a usted, por el honor a sus méritos que lo acreditan como profesional y experto en el área de la investigación y la que desempeña, con la finalidad de solicitarle formalmente que emita juicio acerca del cuestionario anexo. Con relación a la validación del instrumento que se aplicará en la recolección de información para elaborar el Trabajo de Grado que lleva por título, **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA ESCUELA BÁSICA IGNACIO VERDUGO CAVADA DE LA COMUNA DE MULCHÉN, OCTAVA REGIÓN DEL BIO - BIO”**. El instrumento será validado en consideración a los siguientes criterios: Pertinencia, Claridad y Coherencia, con respecto a los ítems, el cual servirá y permitirá hacer las respectivas correcciones consideradas relevantes, para su posterior aplicación.

Sin otro particular al cual hacer referencia y agradeciendo su amable atención y colaboración prestada.

Atentamente,

Prof. Doris Solís
Investigadora

[ANEXO B-16]
[Instrucciones para la Validez]

Es importante, antes de dar inicio a la evaluación del instrumento, leer con atención cada uno de los ítems, los que fueron construidos obedeciendo a los indicadores según operacionalización de las variables. Se anexa el formato de validación para indicar su consideración con aspectos a cada ítem, marcando con una (x) en el espacio que se corresponda a su opinión, para confirmar si el instrumento, reúne las características de aplicación sobre la muestra seleccionada para el estudio. Se aspira que usted valore cada ítem por separado de acuerdo a la pertinencia, claridad y redacción, considerando los siguientes aspectos:

1. Como el instrumento es una escala tipo Likert, los ítems deben estar redactados de manera afirmativa o negativa y deben responder únicamente a las alternativas sugeridas.
2. La evaluación requiere que proceda a marcar con una (x) en la casilla correspondiente, según considere “sí” o “no” al lado del ítem correspondiente, considerando que: **La pertinencia** se refiere a la posibilidad que los ítems estén acordes con respecto a las variables tratadas; **La Claridad** se relaciona con la profundidad con los que los ítems miden las variables del estudio; **La Coherencia** establece la adecuada formulación de los ítems con respecto a la redacción y entendimiento.
3. Si desea plantear algunas sugerencias para mejorar el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones, tanto de cada ítem como de manera general.

**[ANEXO B-7]
[Formato para la Validez]**

Experto: Dra: Amely Vivas

Rut: 26.907.355-1

Especialidad: Investigación Educativa

Cargo: Docente Universitario

Fecha: 20 -12- 2021

Ítems	Pertinencia		Claridad		Coherencia		Observación
	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X		X		X		
2	X		X		X		Revisa errores de transcripción
3	X		X		X		
4	X		X		X		Revisa errores de transcripción
5	X		X		X		
6	X		X		X		Revisa errores de transcripción
7	X		X		X		
8	X		X		X		Revisa errores de transcripción
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		Revisa errores de transcripción
12	X		X		X		
13	X		X		X		Revisa errores de transcripción
14	X		X		X		
15	X		X		X		
16	X		X		X		
17	X		X		X		
18	X		X		X		

Observaciones: _____

[ANEXO B-8]
[Acta de Validación]

Yo, Amely Vivas, Rut N° 26.907.355-1, por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por: Prof. DORIS JOSEFINA SOLÍS MEJÍAS, portador del Rut N° 26.499.164-1, el cual se utilizara para la recolección de datos informativos en su trabajo de investigación titulada: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES DE ESCUELA BÁSICA IGNACIO VERDUGO CAVADA DE LA COMUNA DE MULCHÉN, OCTAVA REGIÓN DEL BIO - BIO.** El cual se considera **Aprobado** para el propósito manifiesto de la investigación.

En Mulchén a los veinte días del mes de diciembre del año 2021.



Firma

[Datos para la Validación]

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Describir las estrategias gerenciales para el mejoramiento de la comunicación entre directivos y docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de Mulchén, Octava Región del Bio – Bio.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en cuanto al uso de estrategias gerenciales para mejorar la comunicación entre directivos y docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de Mulchén, Octava Región del Bio - Bio.
- Determinar los factores que influyen negativamente en los canales de comunicación usados entre directivos y docente de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de Mulchén, Octava Región del Bio - Bio.
- Analizar la incidencia de las estrategias gerenciales en el mejoramiento de la comunicación entre directivos y docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de Mulchén, Octava Región del Bio - Bio.

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Describir las estrategias gerenciales para el mejoramiento de la comunicación entre directivos y docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de Mulchén, Octava Región del Bio - Bio.				
Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicador	Ítems
Estrategias Gerenciales	Conjunto de acciones en su proceso de ejecución, a través del sistema de seguimiento, evaluación y control (Zambrano, 2006).	Organización	Metas Tipos de Estrategias	1 2, 3, 4
		Gerencia	Comunicación Incorporación	5, 6 7
Mejoramiento de la comunicación	Es el proceso que hace posible la interacción entre los individuos y su incidencia en la comunicación González (2003).	Eficiencia	Planificación	8, 9
			Organización	10
		Participación	Dirección	11
Control	12			
Integración	Evaluación	Orientación	Promoción	13, 14
				Individual
				16
				17
			Colectiva	18