

**ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LA COMUNICACIÓN EFECTIVA:
DOCENTES DE ESCUELAS PARTICULARES DE LA REGIÓN DEL BÍO-BÍO,
CHILE**

***ESTRATÉGIAS GERENCIAIS EM UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ: PROFESSORES
DE ESCOLAS PARTICULARES DA REGIÃO BÍO-BÍO, CHILE***

***MANAGEMENT STRATEGIES IN EFFECTIVE COMMUNICATION: TEACHERS
FROM PRIVATE SCHOOLS IN THE BÍO-BÍO REGION***



Amely VIVAS¹
e-mail: amelydvivase@gmail.com



Juan VEJA²
e-mail: jvega@utalca.cl



Marlenis MARTÍNEZ³
e-mail: marlenism3@gmail.com



Fernando SOTO⁴
e-mail: fernando.soto@utalca.cl

Cómo hacer referencia a este artículo:

VIVAS, A.; VEJA, J.; MARTÍNEZ, M.; SOTO, F. Estrategias gerenciales en la comunicación efectiva: Docentes de Escuelas particulares de la Región del Bío-Bío, Chile. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 27, n. 00, e023003, 2023. e-ISSN: 1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v27i00.17735>



| **Presentado en:** 20/10/2022
| **Revisiones requeridas en:** 17/11/2022
| **Aprobado en:** 20/12/2022
| **Publicado en:** 09/03/2023

Editor: Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes
Editor Ejecutivo Adjunto: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Universidad Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Post Doctor en Estudios Libres, Doctora en Ciencias de la Educación.

² Escuela de Ciencia Política y Administración Pública, Universidad de Talca (UTalca), Talca – Chile. Magister en Gerencia y Gestión Pública.

³ Universidad Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Postdoctorado em Gestão del Conocimiento (Universidad Pedagógica Experimental Libertador).

⁴ Escuela de Ciencia Política y Administración Pública, Universidad de Talca (UTalca), Talca – Chile. Magister en Derecho mención Derecho Público.

RESUMEN: El objetivo de este presente estudio fue describir estrategias gerenciales que mejoren la comunicación eficaz en los docentes de la escuela Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de la comuna de Mulchén en la Región del Bio-Bio-Chile. El camino metodológico fue centrado en el enfoque cuantitativo con un tipo de investigación descriptiva y con una población de 25 educadores que laboran en la institución antes referida. Asimismo, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario con el empleo del escalamiento Likert con alternativas de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. Entre los resultados obtenidos se encuentra que el equipo directivo carece del establecimiento de metas gerenciales que conduzcan a toma de decisiones entre los docentes. Los hallazgos encontrados afirman que los directivos les hace falta dar orientaciones que influya en los procesos comunicacionales, así como la imperiosa necesidad de ejecutar estrategias que optimicen la comunicación y la integración colectiva de mejorar la misma entre los educadores.

PALABRAS CLAVE: Estrategias. Gerenciales. Comunicación. Eficaz.

RESUMO: O objetivo deste estudo foi descrever estratégias gerenciais que melhoram a comunicação eficaz em professores da escola Ignacio Verdugo Cavada na comuna de Mulchén na Região Bio-Bio-Chile. O percurso metodológico centrou-se na abordagem quantitativa com tipo de pesquisa descritiva e com uma população de 25 educadores que atuam na referida instituição. Da mesma forma, a pesquisa utilizou como técnica e como instrumento um questionário com o uso da escala Likert com respostas alternativas: Sempre, Quase Sempre, Às Vezes, Quase Nunca e Nunca. Dentre os resultados obtidos, verifica-se que a equipe gestora carece do estabelecimento de metas gerenciais que levem à tomada de decisões entre os docentes. Os achados encontrados afirmam que os gestores precisam dar orientações que influenciem nos processos de comunicação, bem como a urgente necessidade de executar estratégias que otimizem a comunicação e a integração coletiva para melhorá-la entre os educadores.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias. Gerencial. Comunicação. Eficaz.

ABSTRACT: The objective of this study was to describe managerial strategies that improve effective communication in teachers at the Ignacio Verdugo Cavada school in the Mulchén commune in the Bio-Bio-Chile Region. The methodological path focused on the quantitative approach with a type of descriptive research and with a population of 25 educators who work in the aforementioned institution. Likewise, the survey was used as a technique and as an instrument a questionnaire with the use of the Likert scale with alternative answers: Always, Almost Always, Sometimes, Almost Never and Never. Among the results obtained, it is found that the management team lacks the establishment of managerial goals that lead to decision-making among teachers. The findings found affirm that managers need to give guidelines that influence communication processes, as well as the urgent need to execute strategies that optimize communication and collective integration to improve it among educators.

KEYWORDS: Strategies. Managerial. Communication. Effective.

Introducción

En Latinoamérica, 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, petroglifos, 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 práctico, dado que constituye la plataforma ideal para abordar reflexivamente ciertos aspectos básicos de la vida cotidiana.

Al respecto, Fernández (2017), señaló “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 (2018) afirmó 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 interacción cooperativa humana radica en la emisión-recepción de mensajes entre sujetos en presencia de correspondencia, existiendo un elemento fundamental para la convivencia y un componente concluyente de las maneras que debe adjudicarse la socialización en los seres humanos. Así, la comunicación es un elemento primordial en el funcionamiento de las instituciones, es decir, es un instrumento clave en las personas para mantenerse dentro de ellas; a su vez, permite comunicar procesos internos, denominados comunicación organizacional, dado que donde labora una figura relevante en la creación, sostenimiento y transformaciones de la cultura e identidad de la institución.

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 compendios e instrucción asociados a los cambios que se presentan en el universo.

De allí, en una amplia organización la gerencia debe valerse de estrategias gerenciales que le permitan al gerente el desempeño de sus actividades por medio de estrategias y metodologías para la comprensión, combinación e integración activa mediante un proceso comunicacional el cual debe darse en todas las direcciones para educar a los individuos que sean capaces de conseguir los propósitos, objetivo y fines. De acuerdo con Guadamud *et al.* (2021, p. 2074), consideraron a la gerencia:

Como un proceso que está alineado a los objetivos de la organización, de manera estratégica se necesita analizar las características de un líder con actitudes y aptitudes pertinentes al ámbito educativo. Es decir, los nuevos contextos y retos a los que se enfrentan las organizaciones requieren reexaminar y ampliar los modelos tradicionales de liderazgo, todavía se manejan conceptos muy arraigados dentro de éste, como son el liderazgo y la cultura institucional.

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.

En toda institución educativa debe coexistir una persona que guíe y sistematice a un grupo de sujetos, estudiantes, educadores, personal administrativo y de servicio para conseguir los propósitos, estrategias y fines organizacionales. El reto que enfrenta el personal directivo de las instituciones escolares es reconocer las necesidades que hoy en día tiene la educación y, para ello se hace necesario coordinar la labor escolar, emplear canales de comunicación ascendentes y descendentes dentro de los distintos niveles jerárquicos para conseguir solucionar los problemas que se encuentran en el centro educativo.

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 con los principios administrativos de Fayol, citado por González (2016), “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 todos los integrantes al interior de la organización es imprescindible optimar y considerar las necesidades de los trabajadores. Según la teoría de motivación de Maslow, según Morán y Menezes (2016, p. 41):

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.

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 favorecer el alcance de los objetivos institucionales.

En la comuna de Mulchén, Octava Región del Bio - Bio es creada la Escuela Ignacio Verdugo Cavada 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.º 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 estrategias gerenciales que mejoren la comunicación eficaz en los docentes de la escuela Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de la comuna de Mulchén en la Región del Bio-Bío-Chile.

Estrategias Gerenciales

Las estrategias gerenciales hacen alusión al arte de administrar los procesos, y tiene la particularidad de determinar el elevado grado de innovación, creatividad y flexibilidad. De acuerdo con Cedeño, Asencio e Villegas (2019), definieron las estrategias gerenciales “son parte elemental para el cumplimiento progresivo de los negocios, porque la responsabilidad es parte vital para la duración en los mercados mucho más en épocas que estamos en globalización y competitividad” (p. 193). Esto permitirá un desarrollo constante y completo dentro del ámbito donde se aplique, formulando así una ecuación perfecta para el logro de metas. Asimismo, Mosquera (2021, p. 23)

Se apoyan en un patrón donde se integran las políticas y metas propuestas de las organizaciones, así como también la visión y la misión que cada empresa plantea; a este respecto, se debe considerar que el éxito de una organización depende principalmente de las estrategias que se establezcan dentro de ella y va a depender de ello también la eficiencia que le conseguirá sobrevivir en su entorno.

Como puede observarse, las estrategias gerenciales son los medios operativos que gestionan transformaciones efectivas en el progreso de una institución en su presente y proyectándolos hacia el futuro. Por ello que, su apropiada aplicación dependerá del nivel de discernimientos y comprensión que tiene la estrategia a emplear.

En la actualidad el termino se aplica a educación, según Espinoza (2017) 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). Esto significa que las estrategias se basan, principalmente, en planear metas en cual se alcancen de mantener todos los recursos, tanto humanos como materiales hacia la obtención del proceso de formación profesional.

La alta gerencia debe tener claro que en la institución conviven, se interrelacionan áreas y procedimientos que, por lo general, a pesar de que sean encaminadas a la consecución del producto esperado o final. En dicha institución, convergen, mundos disímiles: un mundo que medita con base a resultados financieros, producción y eficiencia de procesos; otros en las relaciones interpersonales y otros en la comunicación, toma de decisiones para que todo progrese de una forma sistematizada y satisfactoria.

En efecto, las instituciones no deben dejar de un lado la comunicación interna, razón por la cual esta globaliza todos los procesos comunicativos que producen al interior de esta. Dicha comunicación pertenece a todas sus unidades, desde el directivo pasando por los sugerentes y trabajadores. Se cree que es muy auténtico que la gerencia este al pendiente de cómo está llevando a la práctica el proceso comunicativo, como se están dando los resultados, sino se están realizando positivamente, se tiene que efectuar correctivos de inmediato para mejorarlos.

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 (2018) definió la estrategia gerencial como “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan a una organización lograr sus objetivos” (p. 3). Es decir, las estrategias gerencias representan el conjunto de decisiones que son ajustadas a las acciones que se efectúan en función al contexto que se puedan presentar en un futuro. Además, demanda la aplicación de ciertos procedimientos o etapas metódicas que se deben tomar en cuenta al momento precisar la visión y misión que anhela alcanzar en un tiempo establecido.

Comunicación efectiva

La comunicación representa el proceso a través del cual un emisor y un receptor instituyen una conexión en un instante y espacios explícitos para transferir, intercambiar o cooperar con pensamientos, opiniones, información o significados que sean entendibles para ambos. Además, la comunicación es un elemento esencial para las organizaciones educativas, por medio de esta las experiencias sociales internalizadas por los individuos son compartidas, mediante el establecimiento de relaciones entre dos o más personas y por el cual las actividades o los comportamientos se modifican y al hacerlo se facilitan las experiencias sociales.

En este sentido, Aquino (2018) definió que la comunicación es “un sistema, es decir, los medios que se utilizan para enviar la información y las personas que logran comunicarse entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes, siendo muchas las variables que influyen en el clima de comunicación” (p. 21). En otras palabras, la comunicación es un canal que se emplea para transmitir información y que los individuos puedan conseguir interactuar con pláticas más efectivas y con conexiones que beneficien a la institución.

Por ello, la comunicación juega un papel importante en el funcionamiento de las sociedades. Está representa el intercambio de mensajes entre las personas y es la clave principal e el desarrollo de la humanidad y de todos los demás procesos que se han derivado de ella (RECEPTOR..., [21--]). Desde el punto de vista de Boland (2018) consideró la comunicación como: “el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados” (p. 82). Esto quiere decir, que la comunicación personifica l medio de trasladar información, pláticas, diálogos, conocimientos e ideas a otras personas a través del uso de símbolos o signos.

Hernández (2017) señaló que la comunicación eficaz es “el intercambio de datos e informaciones entre los miembros de un equipo de trabajo que ejecutan actividades dentro de una organización a fin de conseguir una meta previamente planificada” (p. 36). Esto significa que la comunicación admite que los miembros de la institución accionan el trabajo cooperativo y realizan acciones en conjunto para conseguir los fines, metas y estrategias.

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.

En este sentido, la comunicación eficaz, según Barros (2019), “se basa en una serie de principios estratégicos que ayudan a mejorar el servicio interno que brinda la organización al personal, proveedores y a su público consumidor o clientes” (p. 82). Esto significa que la comunicación eficaz fomenta el intercambio de información de una manera adecuada y significativa con el propósito de que la comunidad se entere de lo que ocurre en su contexto; incidiendo en el procedimiento de actitudes positivas hacia la labor que se ejerce en la institución.

Metodología

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 con el 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.

El tipo de investigación se ubicó en un estudio descriptivo. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2016) expresan “los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren” (p. 61). Con este tipo de investigación se indagó las características más relevantes de los sujetos, grupos o comunidades que se sometan al análisis, en el presente estudio fueron los directivos y docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de Mulchén, Octava Región del Bio – Bio.

La investigación se basó 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 (2017), 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). Por ello, la población representa el conjunto de sujetos en estudio, en este caso estuvo representado por 25 docentes de la Escuela Básica Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de Mulchén, Región del Bio - Bio.

Para recopilar la información se empleó la técnica de la encuesta, la cual es definida por Márquez (2018) 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 usó un cuestionario. Hernández, Fernández and Baptista

(2016), “el cuestionario consiste en conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 276). Se empleó la escala de Likert, constituido por cinco alternativas de respuesta: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca y Nunca (N).

Una vez aplicado el instrumento y recabada la información correspondiente, se realizó 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 (2019), dice que “es la presentación de datos y especificaciones de su comportamiento cuantitativo, con algunas conclusiones válidas sólo para ese grupo de datos” (p. 19). Es decir, se efectuó una descripción y análisis de los datos.

Resultados

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).

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) (PRÁCTICA FINANCEIRA..., 2010).

A continuación, se presenta los análisis de los diferentes instrumentos aplicados.

Tabla 1 – Variable Estrategias gerenciales en su dimensión organización e indicadores: tipos de estrategias

N.º	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
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

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos se observan que un portaje bastante alto se ubicó en la alternativa casi nunca el directivo establece metas gerenciales que accedan a la toma de decisiones de todos los miembros de la institución, está se aprecia en el ítem 1. Asimismo, en el ítem 2, un porcentaje elevado se colocó en la categoría casi nunca los gerentes aplican el tipo de estrategias productiva para el fortalecimiento de comunicación entre el personal.

De igual manera, en el ítem 3, de precisa un porcentaje alto en la alternativa nunca el equipo directivo utiliza el tipo de estrategia de cohesión de grupo en la organización. No obstante, en el ítem 4, el valor más alto se situó en la alternativa nunca el equipo directivo utiliza el tipo de estrategia corporativa en el afianzamiento de la organización.

Tabla 2 – Variable Estrategias gerenciales en su dimensión gerencia e indicadores: comunicación, incorporación

N.º	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		fa	%	fa	%	Fa	%	fa	%	fa	%
5	El directivo El equipo directivo aplica estrategias que mejoren la comunicación entre los docentes para el logro de las metas institucionales.	4	16	5	20	3	12	6	24	7	28
6	El equipo directivo efectúa actividades que mejoren progresivamente la comunicación entre los docentes.	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 los docentes.	0	0	0	0	2	8	14	56	9	36

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2, se precisa una información variada con respecto a la variable estrategias gerenciales en la dimensión gerencia e indicadores comunicación-incorporación, donde el ítem 5 un porcentaje medianamente elevado respondieron en la alternativa nunca el equipo directivo aplica estrategias que mejoren la comunicación entre los docentes para el logro de las metas institucionales. De la misma manera, en el ítem 6, un porcentaje alto se ubicó en la alternativa casi nunca el equipo directivo efectúa actividades que mejoren progresivamente la comunicación entre los docentes. En lo que respecta al ítem 7, un porcentaje alto de educadores respondieron en la categoría casi nunca el equipo directivo en las últimas reuniones con los docentes ha incorporado estrategias que permitan mejorar la comunicación entre los educadores.

Tabla 3 – Variable Comunicación efectiva en su dimensión eficiencia e indicadores: planificación y organización

N.º	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.	4	16	5	20	3	12	6	24	7	28
9	Se dirige el trabajo del personal en función a la planificación organizacional.	0	0	0	0	5	20	16	64	20	16
10	La dirección de la institución gestiona la organización de talleres para fomentar estrategias que permitan fortalecer la comunicación.	0	0	0	0	2	8	14	56	9	36

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3, relacionada con la variable comunicación efectiva en su dimensión eficiencia e indicadores planificación y organización, en el ítem 8 se obtuvo como resultado en el ítem 8 un porcentaje medianamente elevado se ubicó en la alternativa nunca se desarrolla una planificación adecuada para la organización en las reuniones con los docentes. Se visualiza en el ítem 9, un porcentaje bastante alto se colocó en la alternativa casi nunca el equipo directivo dirige el trabajo del personal en función a la planificación organizacional. En lo que respecta, al ítem 10, un porcentaje alto respondieron en la categoría casi nunca la dirección de la institución gestiona la organización de talleres para fomentar estrategias que permitan fortalecer la comunicación.

Tabla 4- Variable Comunicación efectiva en su dimensión participación e indicadores: orientación y promoción

N.º	Planteamiento	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		fa	%	fa	%	Fa	%	fa	%	fa	%
11	El equipo directivo realiza orientaciones sobre cómo debe fluir el proceso comunicacional dentro de la institución.	3	12	3	12	4	16	5	20	10	40
12	Se promociona la necesidad de generar estrategias que mejoren la comunicación entre los docentes.	0	0	0	0	0	0	10	40	15	60

13	Los directivos emplean la integración colectiva para mejorar la comunicación.	0	0	0	0	2	8	14	56	9	36
----	---	---	---	---	---	---	---	----	----	---	----

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 que refleja la variable comunicación efectiva en la dimensión participación e indicadores orientación y promoción, se tiene en el ítem 11 un porcentaje medianamente alto se situó en la alternativa nunca el equipo directivo realiza orientaciones sobre cómo debe fluir el proceso comunicacional dentro de la institución. El ítem 12, un porcentaje muy alto las respuestas de los docentes se ubicó en la alternativa nunca se promociona la necesidad de generar estrategias que mejoren la comunicación entre los educadores. El ítem 13, un porcentaje medianamente alto se colocó en la alternativa casi nunca los directivos emplean la integración colectiva para mejorar la comunicación.

Discusión

En los resultados obtenidos en la variable estrategias gerenciales en su dimensión organización e indicadores tipos de estrategias, se puede afirmar que el equipo directivo carece del establecimiento de metas gerenciales que conduzcan a toma de decisiones entre los docentes, así como se adolece de la aplicación del tipo de estrategias gerenciales relacionadas con la productividad, cohesión y corporativa que induzcan al fomento de la participación en la institución.

Los datos, antes referidos, difieren del pensamiento de Real, Erazo y Abad (2017), cuando indican que las estrategias gerenciales “representa un componente esencial en la organización porque estas acceden a fomentar la producción, la cohesión y la cooperación ente los integrantes de una institución” (p. 193). Esto conducirá a la organización a generar espacios para el dinamismo, fomento de las actividades y decisiones compartidas que permitan satisfacer las perspectivas de los educadores y, por ende, todo el centro educativo.

De igual manera, los resultados distan de Furguerle *et al.* (2016) cuando plantean que las estrategias gerencias conducen a identificar la realidad que ocurren en el contexto pedagógico en función de detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que posteriormente conducen a la formulación de planes conducentes al mejoramiento de los procesos comunicacionales, liderazgo, toma de decisiones acertadas y en colectivo, entre otros.

En este sentido, lo resultados conseguidos en la variable estrategias gerenciales en la dimensión gerencia e indicadores comunicación-incorporación, se puede aseverar que el equipo

directivo no aplica estrategias gerenciales que accedan a fortalecer la comunicación, así como tampoco la realización de acciones que mejoren, gradualmente, el diálogo entre los educadores y, el fomento de la conversación en las reuniones efectuadas en la institución. Estos datos se contradicen lo planteado por Zambrano y Vegas (2021), donde reflejaron que las estrategias gerenciales comprenden la calidad envuelta en la capacidad que debe tener el directivo para conformar tácticas que se encuentren inmersas en competencias, y estas a su vez con la correspondencia en los procedimientos administrativos, pedagógicos y comunicativos.

También, el pensamiento de Padilla, García y Salcedo (2020) en la cual exponen que las estrategias gerenciales admiten que el personal directivo incorpore acciones de direccionalidad al desempeño de las funciones de los educadores, efectúen orientaciones en el proceso enseñanza-aprendizaje, fomente las relaciones interpersonales, comunicaciones más efectivas, promover actividades en las cuales se mantenga una sinergia con el contexto donde se encuentra anclada el centro educativo y genere los compromisos de calidad educativa y el trabajo colaborativo entre todos los integrantes de la institución. El directivo debe ser garante de todos los proceso y trasmisor de habilidades comunicativas, responsabilidad, innovación, liderazgo, promotor de transformaciones, trabajo en equipo y demás competencias que incidan en el bienestar de todos.

En este orden y dirección, la variable comunicación efectiva en su dimensión eficiencia e indicadores planificación y organización, se puede afirmar que el equipo directivo carece de una planificación adecuada en cuanto a la organización de reuniones con los educadores, así como también ausencia de una planificación organizacional y de talleres para fomentar la comunicación entre los docentes. Estos resultados distan de lo planteado por Rojas *et al.* (2019) cuando señalan que, el equipo directivo debe favorecer la planificación y la organización efectiva de una comunicación en la cual se tenga el talento de formular mensajes con diálogos adecuados, donde se fortalezca la comunicación informal y formal con el fomento de reuniones donde se establezca el dialogo de confianza, amistad, responsabilidad y compromiso por cada una de las acciones que se realizan dentro y fuera del centro escolar.

Al mismo tiempo, en la variable comunicación efectiva en la dimensión participación e indicadores orientación y promoción, se evidencia que los directivos les hace falta dar orientaciones que influya en los procesos comunicacionales, así como la imperiosa necesidad de ejecutar estrategias que optimicen la comunicación y la integración colectiva de mejorar la misma entre los educadores. Estos resultados distan del pensamiento de Cujia (2019), cuando hacen alusión que la comunicación eficaz busca romper modelos y transformaciones en el

equipo directivo en cuanto se convierta en una herramienta esencial para todos los integrantes de la institución a través del establecimiento de diálogos adecuados que incidan en la optimización de la organización en cual se mejoren las dificultades entre los educadores y los directivos, basada en el compromiso, respecto y responsabilidad entre las partes.

También, Bello (2018) consideró que la comunicación debe ser efectiva porque con ella se consiguen logros, fines, propósitos, estrategias y metas institucionales, tanto el personal directivo como docente deben establecer habilidades comunicativas en cual se fortalezcan los conocimientos, la información, las ideas, la innovación, creatividad y las relaciones afectivas con el fin de consolidar un plática significativa y fortalecedora en la labor que se realizan en el centro educativo. Además, el gerente debe poseer capacidades para conseguir que la comunicación sea adecuada a través del fortalecimiento de competencias, conocimientos y habilidades para comunicar la información, acceder a una retroalimentación conjunta, a una escucha activa, participativa sin coartar los pensamientos de los demás.

Finalmente, los resultados aquí alcanzados son de provecho, tanto para el equipo directivo y como los educadores, así como para el centro educativo objeto de estudio, razón por la cual con la diligencia de este tipo de estudio permite que los establecimientos escolares accedan a consolidar estrategias gerenciales que incidan en el mejoramiento de una comunicación eficaz entre todos los integrantes de la institución. Así como también, acatar los beneficios que tienen una verdadera comunicación con todos los integrantes de la institución con la finalidad de afianzar todos los procesos que llevan en la misma.

REFERENCIAS

AQUINO, G. **Estrategias de Comunicación y Organización Institucional en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea**: evolución y retos en la comunicación interna y comunicación externa a través de la Oficina de Comunicación. 2018. Tesis (Doctoral en Comunicación) – Universidad del País Vasco, 2018. Repositorio institucional EHU.

https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/32183/TESIS_%20AQUINO_PASCUAL_GLEMNY%20Y.pdf?sequence=1. Acceso: 10 enero 2022.

ARIAS, F. **Proyecto de investigación**: Introducción a la metodología científica. 7. ed. Caracas: Espítome, 2016.

BARROS, L. La comunicación efectiva como fundamento en la resolución de conflictos organizacionales. **Consensus, Revista de investigación Científica**, v. 3, n. 3, p. 79-102, 2019. <http://www.pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/47/56>. Acceso: 10 enero 2022.

BELLO, C. Comunicación efectiva desde la gerencia educativa. **Episteme Koinonia**, v. 2, n. 3, 2019. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/258/2582452003/2582452003.pdf>. Acceso: 10 enero 2022.

BOLAND, O. **La comunicación**. 6. ed. Trillas ediciones, 2018.

CEDEÑO, A.; ASECIO, L.; VILLEGAS, M. Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. **Universidad y Sociedad**, v. 11, n. 5, p. 191-200, 2019. Disponible: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n5/2218-3620-rus-11-05-191.pdf>. Acceso: 10 enero 2022.

CUJIA, M. Comunicación del gerente en instituciones educativas de Riohacha en la Guajira. **Telos**, v. 21, n. 1, p. 192-220, 2019.

David, T. **Gerencia estratégica**. 4. ed. Buenos Aires: Pyme, 2018.

ESPINOZA A. **Las estrategias gerenciales en las instituciones educativas**. Argentina: Trillas, 2017.

FERNÁNDEZ, B. **Comunicación**. 4. ed. México: Humanitas, 2017.

FURGUERLE, J. *et al.* Estrategias gerenciales en la educación básica y participación de madres y padres. **Revista Electrónica Educare**, v. 20, n. 2, p. 1-20, 2016.

GONZÁLEZ, A. **La comunicación elemento fundamental en el funcionamiento de las organizaciones**. México: Troquel, 2016.

GUADAMUD, E. *et al.* Incidencia de la Gerencia Educativa con el Liderazgo en el Clima Institucional la Unidad Educativa Veintiocho de mayo. **Polo del conocimiento**, v. 6, n. 3, p. 2070-2093, 2021.

HERNÁNDEZ, S.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. **Metodología de la investigación**. 4. ed. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 2016.

LOZANO, H. Diseño de estrategias gerenciales para la implementación de los programas ambientales en la institución educativa colegio presbítero Daniel Jordán de San José de Cúcuta. **Revista de Investigación Educativa**, v. 4, n. 2, p. 1-27, 2018.

MEDINA, A. *et al.* Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare*. **Revista chilena de ingeniería**, v. 27, n. 2, p. 328-342, 2019. Disponible: DOI: 10.4067/S0718-33052019000200328.

MORÁN, C. y MENEZES, E. La motivación de logro como impulso creador de bienestar: su relación con los cinco grandes factores de la personalidad. **International Journal of Developmental and Educational Psychology**, v. 2, n. 1, p. 31-40, 2016.

MOSQUERA, M. **Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal Mixta “Jhon F. Kennedy” cantón Pasaje,**

- provincia El Oro.** 2021. Tesis (Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación) – Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2021.
https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16530/Mosquera_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acceso: 10 enero 2022.
- PADILLA, E.; GARCÍA, O.; SALCEDO, A. Estrategias gerenciales desde la perspectiva del personal directivo y docente de instituciones educativas colombianas. **Encuentro Educativo**, v. 27, n. 2, p. 220-239, 2020.
- PASQUALI, A. **Comunicación y cultura de masas**. Caracas: Monte Ávila Editores, 2018.
- PRÁTICA FINANCEIRA integral. **EQUIPO #3**, 30 abr. 2010. Disponible: <https://padillanieblas-equipo3.blogspot.com/>. Acceso: 10 enero 2022.
- RAMÍREZ, J. La planeación estratégica y la calidad docente en la Universidad. **Revista Torreón Universitario**, v. 7, n. 19, 2018.
- REAL, G.; ERAZO, X.; ABAD, A. Estrategias gerenciales para la participación docente en la formación permanente en educación básica. **Re Non Verba**, v. 8, n. 1, p. 149-164, 2017.
- RECEPTOR (comunicación). **EcuRed**, [21--]. Disponible: [https://www.ecured.cu/Receptor_\(comunicaci%C3%B3n\)](https://www.ecured.cu/Receptor_(comunicaci%C3%B3n)). Acceso: 10 enero 2022.
- ROJAS, O. *et al.* Estrategias gerenciales utilizadas en educación básica ante su transformación en Liceo Bolivariano. Caso Municipio Miranda. **Panorama**, v. 13, n. 24, p. 57-66, 2019. DOI: 10.15765/pnrm.v13i24.1206.
- VALLADARES, S. *et al.* La planificación estratégica como mejora del desempeño docente en Perú. Horizontes. **Revista de Investigación en Ciencias de la Educación**, v. 6, n. 22, p. 238-245, 2022. DOI: DOI: 10.33996/revistahorizontes.v6i22.33.
- ZAMBRANO, W.; VEGAS, H. Estrategias Gerenciales basadas en la perspectiva de la diferenciación. reflexiones desde el contexto ecuatoriano. **Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun**, v. 5, n. 8, p. 87-104, 2021. DOI: 10.46296/yc.v5i8edespen.0104.

Procesamiento y edición: Editora Ibero-Americana de Educação.
Corrección, formateo, normalización y traducción.

