

## MODELO COMUNICACIONAL DEL GERENTE EN LA ESCUELA BOLIVARIANA COSPES

Vargas, Arelys Josefina

### RESUMEN

*La comunicación es el motor que dinamiza toda organización, más allá de una herramienta o estrategia es elemento clave para que el gerente logre alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia; en las organizaciones educativas juega papel primordial en el mantenimiento de la Institución. El estudio se orienta hacia el análisis de la realidad del modelo comunicacional del gerente de la Escuela Bolivariana COSPES, Municipio Ospino, Estado Portuguesa, Venezuela. El proceso metodológico se apoyó en el paradigma cualitativo adoptando el método fenomenológico como aquel que facilita el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre. Para la recolección de la información se optó por la entrevista semi-estructurada que fue aplicada a diez docentes de la institución objeto de estudio. Los datos fueron codificados y categorizados a través del análisis de contenido. Los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de la información aportada por los sujetos participantes sobre el manejo del discurso comunicacional por parte del gerente educativo como una trama de su realidad en la organización escolar. Las conclusiones se sintetizan en que el modelo de comunicación está muy relacionado con la concepción de persona que tienen los docentes respecto a su directivo, a los medios de información, al ambiente social y a la percepción del discurso considerado como poco persuasivo, pues no crea identidad y compromiso; al contrario aumenta las diferencias entre los miembros que configuran la vida laboral en la institución.*

*Palabras claves: Comunicación Organizacional, Discurso en las Organizaciones.*

## COMMUNICATION MODEL OF MANAGER IN THE BOLIVARIAN SCHOOL COSPES

### ABSTRACT

*Communication is the engine that energizes the entire organization rather than a tool or strategy is key to the manager to achieve high levels of productivity and efficiency in educational organizations play key role in maintaining the institution. The study is oriented towards the analysis of the reality of the communication model of manager in the Bolivarian School COSPES, Ospino, Portuguesa State, Venezuela. The methodological process was based on the qualitative paradigm by adopting the phenomenological method as one that facilitates the study of phenomena as experienced, lived and perceived by man. For the collection of information, we opted for semi-structured interview was administered to ten teachers of the institution object. Data were coded and categorized through content analysis. The results comprise a set of theoretical constructs that emerged directly from the information provided by the participating subjects on the management of speech communication from the educational manager as a plot of its reality in the school organization. The findings are summarized in the communication model, is closely related to the conception of teachers who have their management, the media, the social environment and the perception of speech regarded as unpersuasive, for it does not create identity and commitment, on the contrary increases the differences between the members that make up the working life in the institution.*

*Keywords: Organizational Communication, Discourse in Organizations.*

## 1. Introducción

La función de los directores se ha venido planteando desde el punto de vista de la gerencia educativa, la cual enfatiza la necesidad de gerenciar con eficiencia y eficacia a través del recurso humano; es decir, ser responsable del trabajo de otro. Por ello se hace imprescindible desarrollar un proceso comunicacional asertivo que haga viable la convivencia en la organización escolar. Según Collado (2003), la comunicación organizacional se entiende como:

*Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (50)*

Estos criterios permiten sostener que la comunicación es el factor clave para el desempeño gerencial del directivo, por tanto éste debe velar porque las relaciones de trabajo se desenvuelvan en un ambiente comunicacional de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Sin embargo, en las instituciones educativas es muy frecuente encontrar una comunicación netamente vertical y directa del gerente a sus subalternos, información parcelada y muy poca comunicación ascendente, lo cual genera un clima laboral insatisfactorio entre los docentes que incide en la falta de compromiso con la institución.

La Escuela Bolivariana COSPES, ubicada en el Municipio Ospino del Estado Portuguesa, no escapa de esta realidad puesto que la investigadora, como profesional de la docencia, ha podido evidenciar que las informaciones son emitidas por el gerente de manera verbal y discriminada por grupos, lo cual significa que no llega a todos con la veracidad del mensaje, y cuando se generaliza hay distorsión en el mensaje; es decir, no hay claridad en las instrucciones emanadas por la dirección del plantel. Cuando algún miembro de la institución tiene la necesidad de plantear una situación en forma verbal, el director se hace el indiferente y no considera el punto de vista de los demás, lo cual influye en las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización escolar.

Por otra parte, los docentes no asumen la responsabilidad en el desempeño de sus funciones administrativas, puesto que faltan a la institución sin ningún tipo de comunicación anticipada, lo cual se interpreta como abuso de confianza y falta de respeto. De igual manera es notorio el desinterés de los docentes para el trabajo en equipo, la colaboración en la realización de tareas designadas en las comisiones conformadas en la institución, pues se limitan exclusivamente a dar clases y planificar las actividades en el aula, lo cual significa que hay incertidumbre, carencia de compromiso y responsabilidades en el quehacer educativo.

Además, cuando los docentes están en desacuerdo con algún lineamiento emitido por el director se presentan ofensas de palabra, gestos o ademanes que

revelan la intención de menospreciar, formándose pequeños grupos con comentarios malsanos que ocasionan a la ruptura de las relaciones interpersonales.

De acuerdo a lo planteado surgen las siguientes interrogantes: ¿cómo es el discurso del gerente de la Escuela Bolivariana COSPES? y ¿cuáles son los factores comunicacionales que maneja el gerente en su discurso?

## **2. Pertinencia del estudio**

En las organizaciones educativas actuales, debe otorgarse prioridad a la gerencia y al buen desempeño de sus funciones, pues fomenta un ambiente de confianza que se expresa mediante el sentimiento de cada uno de sus miembros a través de la participación, motivación y entrega al trabajo, con buenos canales de comunicación, trabajo en equipo, y facilitando el camino al éxito.

Al respecto, la gerencia establece normas para el desarrollo organizacional, formula procedimientos para el tratamiento de la información y la toma de decisiones, facilitando el oportuno flujo de información desde todas las fuentes importantes, tanto internas como externas. De allí que la comunicación es un elemento importante para el entendimiento y la unificación de criterios en una organización, porque vincula la unión de todos por un bien común; es decir, su objetivo fundamental es lograr cambios necesarios para influir sobre las acciones deseadas, facilita las funciones gerenciales necesarias para las relaciones interpersonales de la organización con su medio externo y mediante el intercambio de información.

La forma como se produzca la fluidez de las informaciones ayuda a mantener buenas relaciones interpersonales que coadyuvan al mejoramiento de la calidad educativa en la institución, pues pudiera traducirse en un mejor desempeño en la labor de los directivos, lo cual redundaría en las relaciones del personal y de la comunidad en general; por tal razón, desde la perspectiva de la investigadora, este estudio pretende ofrecer información relevante sobre los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para aumentar la eficiencia de la gestión.

En el ámbito institucional, el estudio es relevante al aportar herramientas para el proceso de comunicación que debe propiciar el gerente en el desempeño de sus funciones, puesto que en una institución es prioritario mantener un ambiente interno donde se propicie una comunicación efectiva en beneficio de las buenas relaciones interpersonales, la confianza y el compromiso compartido por el logro de los objetivos educativos. Adicionalmente, un cambio en la acción comunicativa del gerente aportará beneficios importantes en el contexto externo de la institución, pues al ser llevada bajo un verdadero sentido profesional y con las técnicas actualizadas que estos tiempos exigen, se reducirán de manera considerable los conflictos y amenazas que surgen en toda organización.

En el ámbito de la comunidad educativa, representa un aporte significativo al facilitar herramientas indispensables para asumir una gestión eficiente, lo que facilitará el intercambio de acciones viables, interacción constructiva, participación espontánea y significativa para resolver los problemas de la institución y favorecer la calidad de la educación.

En el sistema educativo aportará aspectos notables en la gestión del gerente, que luego se convertirán en acciones concretas para el desempeño de sus funciones, creando condiciones para valorar el trabajo en equipo, corregir las deficiencias, ser más humanista, lograr mayor participación e integración entre las autoridades competentes y, de esta manera, desarrollar y reafirmar una educación con excelencia.

Por último, en cuanto al país, los aportes servirán a otras investigaciones, al propiciar conocimientos teórico-prácticos aplicables en situaciones problemáticas similares, puesto que se brindan alternativas que ofrecen una solución posible a problemática de la gerencia educativa, promoviendo una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades, con iniciativa, espíritu de cambio y estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales.

### **3. Enfoque epistemológico**

Desde el momento en que el hombre comenzó a crear cultura y a modificar el medio que lo rodeaba para adecuarlo a las necesidades de supervivencia y desarrollo, comenzó también su preocupación por conocer la naturaleza y los cambios de los objetos con los que se relacionaba; por esta vía, la especie humana fue generando una serie de explicaciones a las interrogantes que le planteaba el contacto directo o indirecto con las cosas, hechos o fenómenos que la naturaleza les presentaba; estas inquietudes por conocer y explicar las múltiples manifestaciones que le presentaba el medio, condujo a un acercamiento progresivo de conocimiento.

En concordancia con estas ideas, Fernández (ob.cit.) define el conocimiento como “un proceso mental, una actividad humana orientada a reflejar la realidad objetiva en la conciencia del hombre” (48). En este sentido, se considera al conocimiento como un conjunto de información almacenada mediante la experiencia, el aprendizaje, o a través de la introspección; es decir, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un valor cualitativo.

Desde esta perspectiva puede decirse que la mejor manera de obtener conocimiento es a través de la investigación, considerada ésta por Sierra (2007), como un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que permite

descubrir nuevos hechos o datos, relaciones o leyes, en cualquier campo del conocimiento humano.

Este paradigma de naturaleza cualitativa facilitó a la investigadora adoptar una actitud exploratoria y de apertura mental para comprender e interpretar la realidad tal como la presentan los actores educativos en cuanto al discurso del gerente. Bajo la perspectiva del modelo cualitativo, también se consideraron los criterios de Sandín (2003), quien señala que “la investigación cualitativa está dirigida a la sistematización y comprensión de fenómenos educativos y sociales que implican transformaciones de prácticas y escenarios socioeducativos”. (81)

En este sentido, la información que el sujeto obtiene del objeto, en ese proceso intencionado de conocer, es el conocimiento y su organización lógica, sistematizada, converge en un nuevo saber sobre el objeto de estudio donde el investigador debe dirigir su interés hacia el objeto o hecho determinado.

#### **4. Tipo y diseño de investigación**

De acuerdo con lo señalado por Martínez (2008), en las investigaciones cualitativas el diseño de campo “se caracteriza por sus descubrimientos fortuitos” (84); es decir, el investigador debe ir a buscar información de los datos que necesita en el lugar del estudio, así como tomar decisiones sobre dónde ir, qué datos recoger y con quien hablar. Se seleccionó este diseño puesto que el fin último de la investigación es analizar el discurso del gerente educativo.

La investigación se ubicó en el tipo de estudio interpretativo, el cual según Martínez (ob.cit), consiste en lograr la comprensión del significado del texto o acción y descubrir patrones, para luego desarrollar nuevos conceptos. Se considera este tipo de estudio puesto que permite analizar el significado que le dan los actores del hecho educativo al discurso del gerente de la Escuela Bolivariana “COSPES”

##### **4.1 Método**

La toma de decisión en cuanto al método, está en estrecha relación con el objeto a investigar y con el paradigma que asuma el investigador, ya que éste da la manera de actuar; partiendo de estos criterios se asumió el desarrollo de la investigación a través del método fenomenológico, que según lo señalado por Martínez (ob.cit.), busca como fin describir la esencia, lo que se conoce porque todo conocimiento científico se apoya en nuestras evidencias internas, y es en esta perspectiva desde donde se espera construir lo que los participantes ven como su realidad social; es decir, se trata de entender el mundo y sus objetos tal como son experimentados internamente por las personas; por lo tanto, en la medida que esta evidencia se extiende, se desarrolla también el conocimiento.

## **4.2 Sujetos Participantes**

Mayan (2001) señala la intencionalidad como fundamento de selección en la indagación cualitativa, así refiere que “el investigador elige individuos y contextos al preguntarse: ¿Quién puede darme la mayor y mejor información acerca de mi tópico? ¿En qué contexto seré capaz de reunir la mayor y mejor información acerca de mi tópico?” (10)

Dando respuesta a esas dos interrogantes, los sujetos de investigación son los docentes que laboran en la Escuela Bolivariana COSPES. Para la selección de los informantes se tomaron los criterios de Martínez (2003), quien señala: “se elige una serie de criterios que se consideran necesarios o muy convenientes para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para los fines que persigue la investigación” (54). En tal sentido, se escogieron los diez (10) docentes con mayor antigüedad en la institución, mayor conocimiento acerca del tema y más cercanos al entorno gerencial.

## **4.3 Técnicas para la recolección de la información**

Por la naturaleza cualitativa de la investigación se optó por la técnica de la entrevista como vía para recolectar datos desde la realidad. Mayan (ob.cit.) señala que “es un instrumento técnico que adopta la forma de diálogo coloquial el cual permite al investigador explorar los conocimientos, experiencias, opiniones y actitudes de los sujetos en relación con el problema planteado” (73). Es pertinente acotar que a través de esta técnica, los mismos actores sociales son quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablar acerca de aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o piensa hacer. Para ello se optó por la modalidad de entrevista semi-estructurada, considerando que se recolectan datos a través de un conjunto de preguntas abiertas formuladas en orden específico y se usa cuando el investigador sabe algo acerca del área de interés, pero no lo suficiente para responder las preguntas que se han formulado.

## **5. Abordaje teórico**

La temática de la investigación se sustentó en los basamentos teóricos relacionados con el discurso del gerente, en los que se evidencia la estrecha vinculación entre la gerencia y el proceso comunicativo como herramienta para lograr las metas propuestas.

### **5.1 Comunicación organizacional**

La comunicación, cuando se aplica en las organizaciones, es denominada comunicación organizacional y se da naturalmente en toda organización,

cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Fernández (1999) conceptualiza la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”. (24)

Se entiende entonces, que la comunicación organizacional es 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, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos, lo cual significa que la comunicación organizacional constituye la esencia, el corazón, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización. En este sentido es considerada, justamente, una de las herramientas más útiles del gerente por cuanto es esencial para el éxito personal y profesional. Al respecto, Garcia (2009) expone que la comunicación:

*Es el acto de expresar y transmitir información, ideas, emociones, habilidades, a través de símbolos palabras, imágenes, figuras y gráficos entre otros; es imprescindible por cuanto sirve para aumentar la aceptación de las reglas organizacionales por los subordinados al permitir discutir actitudes resolver ambigüedades respecto a su puesto y arreglar conflictos entre los grupos y los individuos. (103)*

Es decir, la comunicación es la principal herramienta del gerente educativo para persuadir a los seguidores y obtener la cooperación, asegurar tareas, emitir órdenes, elogiar el desempeño y señalar errores, lo que implica cierto grado de comunicación efectiva; es decir, proporcionar la información necesaria que influya de manera positiva en el desarrollo de la institución, lo cual conlleva a que la comunicación se convierta en una función vital para influir y obtener mayor dedicación a los objetivos organizacionales.

Es pertinente destacar que la comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas; por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada; es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura; de igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación; más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

Según Fernández (ob.cit), la comunicación organizacional puede dividirse en:

- *Comunicación Interna:* cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier

organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- *Comunicación Externa:* cuando se dirige a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

La función primordial de los canales de comunicación internos es informar a los componentes de la institución de las metas, tareas, actividades y problemas actuales de la misma, pero también son utilizados para desarrollar y mantener un buen clima interno, para imponer la adhesión de los miembros a las reglas y, al mismo tiempo, buscar la retroalimentación entre los integrantes para resolver situaciones internas de conflicto.

## **5.2 Direccionalidad de la comunicación**

Según lo señalado por Chiavenato (2002), el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

- *Comunicación Descendente:* Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.
- *Comunicación Ascendente:* Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas. La importancia de este tipo de comunicación es que proporciona retroalimentación a los directivos acerca de los problemas actuales de la organización, e informa sobre los movimientos cotidianos que les sirven para tomar decisiones. Es la fuente primaria de retroalimentación de la dirección para determinar la efectividad de su comunicación descendente. La comunicación ascendente libera las tensiones de los empleados al permitir que los miembros de escalafones más bajos compartan información relevante con sus superiores, alienta la participación de los empleados aumentando así la cohesión de la



organización; es en este nivel donde se registran los mayores ruidos en la comunicación y es donde los directivos tienen que tener claro dónde se debe escuchar.

- *Comunicación Horizontal:* Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización; básicamente es la comunicación entre compañeros. Esta facilita la coordinación de tareas al permitir que los empleados establezcan relaciones interpersonales efectivas por medio del desarrollo de contratos implícitos; proporciona un medio para compartir información relevante del ámbito laboral entre compañeros de trabajo; es un canal de comunicación formal para la resolución de problemas y para el manejo de conflictos entre compañeros; y además les permite darse apoyo mutuo.
- *Comunicación Diagonal:* Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

### **5.3 Factores que intervienen en el proceso de comunicación**

Sin la presencia de individuos la comunicación no es posible; por ello, son las características personales de éstos las que, fundamentalmente, determinarán el tipo de comunicación; en otras palabras, el grupo social caracteriza la comunicación al contextualizarla y aporta a ésta sus lenguajes, contenidos y, por supuesto, sus finalidades. El tipo de interrelaciones de las que fluye la comunicación también determina su nivel de formalización, por lo que no siempre es controlable y, ocasionalmente, de entre lo estructurado aflora una comunicación no planificada y espontánea que termina mezclándose con la primera. Esta mezcla, difícil de definir, funciona en multitud de niveles y posee matices que van desde lo más estructurado hasta lo más natural, de modo que cuando los protagonistas olvidan sus roles institucionales, se entienden y empatizan, transforman su comunicación en algo espontáneo y menos formalizado.

La comunicación, por sí misma, es un fenómeno múltiple en el que confluyen aspectos y variables de forma simultánea; si además le añadimos lo complejo de una organización es cuando nos percatamos de lo complicado, pero también de lo rico y vasto que es el campo de este tipo de comunicación, la organizacional, y de su relación innata con el liderazgo, la motivación, el clima organizacional y los conflictos.

## **6. Resultados**

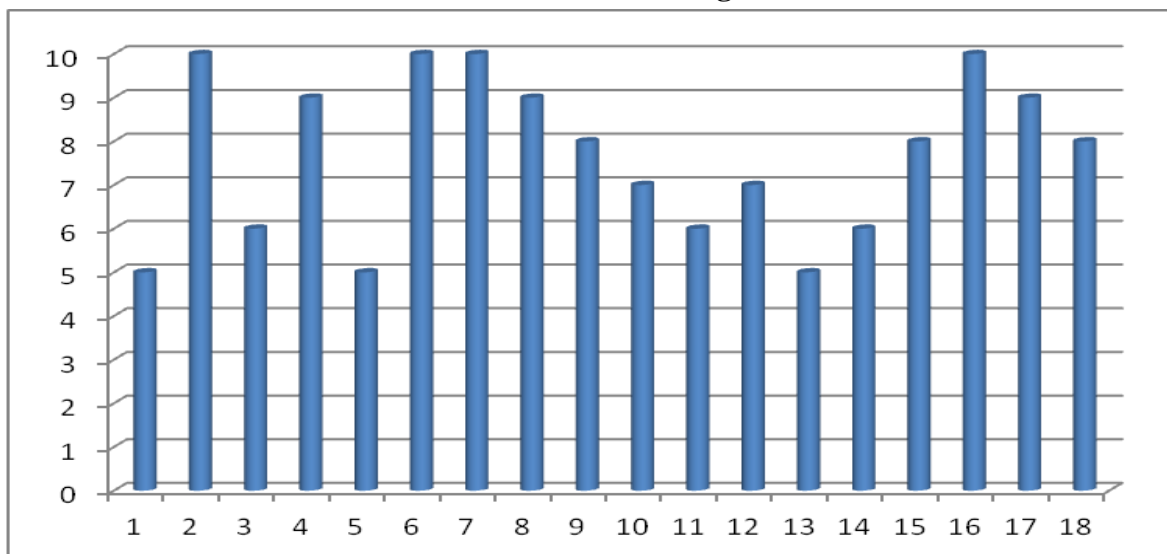
Al considerar que la mayoría de los datos cualitativos fueron analizados en su contenido, se utilizó el análisis de contenido latente, el cual según Mayan (ob.cit), permite identificar, codificar y categorizar patrones primarios en los datos. Al usar este análisis el investigador examinó el significado de pasajes o párrafos específicos dentro de los datos y determinó una categoría apropiada. De allí que este análisis se caracteriza por investigar el significado simbólico de los mensajes, los que no tienen un único significado, puesto que los mensajes y las comunicaciones simbólicas tratan, en general, de fenómenos distintos de aquellos que son directamente observados. Una vez transcritas las entrevistas se procedió a codificar la información, obteniendo así una primera agrupación:

**Cuadro N° 1: Codificación de la información**

Códigos		Frecuencia de citas	Códigos		Frecuencia de citas
1	Ser líder	5	10	Poca fluidez del discurso	7
2	Tomar en cuenta al personal con sus ideas y acciones	10	11	Canales informales	6
3	Doble intención del discurso	6	12	Grupos cercanos al gerente	7
4	Saber expresarse	9	13	Mensajes distorsionados	5
5	Actitud	5	14	Cada quien entiende a su manera	6
6	Discurso poco centrado	10	15	Mensaje desmotivante	8
7	Yoismo	10	16	Reuniones	10
8	Conocimiento de su personal	9	17	Comunicación poco persuasiva	9
9	Empatía	8	18	Mensajes telefónicos	8

*Fuente: Análisis de las entrevistas aplicadas*

**Gráfico N° 1: Distribución de frecuencias de los códigos identificados**



*Fuente: Análisis de las entrevistas aplicadas*

Al examinar el abordaje teórico desarrollado en la investigación se hizo una conceptualización de los códigos identificados, tal como se indica en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 2: Conceptualización de códigos**

<b>Códigos</b>	<b>Conceptualización</b>
<i>Tomar en cuenta al personal con sus ideas y acciones</i>	Comprende la aceptación de ideas, opiniones, sentimientos y acciones por parte del gerente hacia el personal a su cargo
<i>Discurso poco centrado</i>	Significa que el discurso se debe centrar en situaciones concretas o específicas sobre lo que se quiere transmitir
<i>Yoismo</i>	Refiere al sentido intrínseco de la persona sin reconocer o darle valor a los esfuerzos de otras personas
<i>Reuniones</i>	Hace referencia a los encuentros o momentos de conversación en una determinada acción
<i>Saber expresarse</i>	Refiere al léxico que maneja el gerente a la hora de dirigirse
<i>Conocimiento de su personal</i>	Comprende cada una de las debilidades y fortalezas del personal y que el gerente tiene que conocer
<i>Comunicación poco persuasiva</i>	Refiere a la asertividad de la información que se transmite
<i>Mensaje desmotivante</i>	Es considerado aquel que lleva implícito desmotivación, desalentador, agresividad
<i>Mensajes telefónicos</i>	Comprende el medio de comunicación para hacer llegar la información
<i>Poca fluidez del discurso</i>	Se define como la forma en que el mensaje es transferido, sin tener buen entendimiento sobre lo que se quiere decir
<i>Grupos cercanos al gerente</i>	Es determinado por las personas que comparten ideas y situaciones cercanas al gerente
<i>Doble discurso del gerente</i>	Es la forma como el gerente da a entender el mensaje
<i>Canales informales</i>	Son los medios utilizados por el gerente, no acordados para hacer llegar el mensaje, responden a una red informal y no son planeados. Si bien es cierto que las redes informales no son ajenas a la comunicación formal, desbordan la estructura de la organización y abren canales alternativos por donde hacer circular su propia información. La red informal no sólo interpreta y reinterpreta la información "oficial" (cuando la hubiere), sino que además produce su propia información "no oficial".
<i>Cada quien entiende a su manera</i>	Se refiere a la forma como es analizado el mensaje por los receptores
<i>Comunicación unidireccional</i>	La información fluye en una sola dirección. Se reduce a la mera transmisión de información
<i>Actitud</i>	Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, puede considerarse como cierta forma de motivación social de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas

Fuente: La autora

### Cuadro N° 3: Categorización

Categorías	Códigos relacionados	Conceptualización
<i>Medios de información</i>	Reuniones, mensajes telefónicos, canales informales	Hace referencia al instrumento o forma de contenido por el cual se realiza el proceso comunicacional o comunicación
<i>Concepción de la persona</i>	Empatía, conocimiento de su personal, yoismo, saber expresarse, actitud	Son todas aquellas características personales que los docentes captan de la personalidad del gerente en su discurso
<i>Ambiente social</i>	Tomar en cuenta al personal con sus ideas y acciones, cada quien entiende a su manera, grupos cercanos al gerente	Podría entenderse como el tipo de interacción que establece un sujeto social con otro u otros respecto de ciertas propiedades, características o procesos del entorno y de los efectos percibidos por el mismo según roles y actividades desarrolladas por los sujetos
<i>Percepción del Discurso</i>	Comunicación unidireccional, mensajes desmotivante, doble intención del discurso, discurso poco centrado, poca fluidez, mensajes distorsionados, comunicación poco persuasiva	Es la forma como los docente perciben el discurso del gerente este puede estar cargado de palabras agresivas, o defensiva, alentadoras, motivante entre otras, es allí donde el sentido intrínseco de la persona, se pone de manifiesto al darse cuenta si es realmente el discurso adecuado utilizado por el gerente, para dirigirse hacia su personal

Fuente: La autora

- *Medios de información* se consideran todos aquellos que sirven para hacer llegar el mensaje, entre los que se encuentran las reuniones. Los resultados reflejaron que es uno de los medios más comunes utilizados por el gerente para “bajar” lineamientos o informaciones; otras veces se consideran los mensajes telefónicos como una forma más rápida de hacer llegar información, permitiendo a su vez que los mensajes se distorsionen, sin lograrse la asertividad de lo que realmente se quiere comunica. Los canales informales forman parte, a su vez, de las vías de comunicación usadas por el gerente, lo cual genera cierto descontento en el personal; algunas veces por la utilización de terceras personas. El poco uso de la formalidad no se escapa de esta realidad puesto que, por lo general, las informaciones son suministradas verbalmente.
- Otro aspecto que se considera necesario resaltar corresponde a la *concepción de la persona*, la cual hace referencia a las características personales que posee el ser (en este caso el gerente), es decir su forma de ser.
- La *empatía* es algo que atañe también al gerente, puesto que consiste en la facultad de identificarse con las personas, ponerse en su lugar y percibir lo que siente.

- El *conocimiento de su personal* es considerado un aspecto fundamental en el gerente, ya que allí es donde se observan cada una de las debilidades y fortalezas de los miembros de la organización, cuando esto se tiene presente no hay dudas para ver lo más mínimo que puede estar sucediendo en el personal.
- El *yoismo* tiene su significación en las personas que creen tener siempre la razón, no se equivocan nunca, lo mejor debe ser para ellos, son los más hermosos, se lo merecen todo, el mundo debe estarle agradecido por su existencia, hay que hacer las cosas en el momento y en la forma que ellos digan, aunque las cosas no se hagan así, pero por el simple hecho de que “yo dije”, hay que hacerlas de acuerdo a sus deseos y capricho.
- *Saber expresarse* refiere a la forma como la persona manifiesta lo que piensa y siente a su vez, considera el léxico más adecuado para dirigirse en una determinada situación.
- *Actitud* denota la postura de la persona ante cierta intención o estado de ánimo.
- El *ambiente social* es visto como el clima laboral que rodea al personal; éste puede sufrir alteraciones que afecta de una u otra manera la paz laboral, observándose en descontento, falta de compromiso en el trabajo, comentarios, críticas destructivas entre otras.
- *Tomar en cuenta al personal*, con sus ideas y acciones, es un aspecto fundamental en vista de que el personal cuando siente que sus ideas son tomadas en cuenta se muestran más motivados, hay mayor compromiso por ejecutar sus tareas, sienten mayor sentido de pertenencia, de allí que el gerente puede valerse para mejorar el trabajo y enriquecer su conocimiento con el fin de que la institución cumpla con sus objetivos.
- *Cada quien entiende a su manera*, es una muestra de que la comunicación no fluye a través de los canales correspondientes para hacer llegar el mensaje con asertividad.
- Los *grupos cercanos al gerente* están representados por aquellas personas que sirven de apoyo al gerente con el fin de contribuir en el trabajo que el desempeña.
- La *percepción del discurso* determina la forma cómo el gerente trasmite el mensaje, el cual puede estar cargado de intenciones

agresivas, defensivas, mensajes alentadores, con doble intención, puede estar poco centrado en las ideas que se desean transmitir.

- *Poca fluidez* significa la forma como es transmitido el mensaje; si realmente llega como debe ser, sin tergiversarse la información.
- Por último, los *mensajes distorsionados* poseen poca claridad y generan confusiones en el mensaje, pudiendo visualizarse que la comunicación es poco asertiva.

## 7. Conclusiones

En atención a los objetivos planteados se presenta una serie de conclusiones que resume los hallazgos más relevantes de la investigación. En este sentido, los resultados del estudio evidenciaron que tanto los directores y docentes, en un alto porcentaje, tienen una forma de comunicación descendente, en su mayoría sólo manejan las informaciones verbales y escritas de la alta gerencia, sin tomar en cuenta la opinión de todo el personal, tal situación no permite una comunicación fluida que facilite el logro eficaz y eficiente de las metas establecidas.

De la misma manera se pudo constatar una escucha deficiente, lo cual genera distorsión en los mensajes y no permite comunicarse de forma clara y precisa; también se pudo apreciar que el gerente maneja un discurso poco asertivo hacia el personal, pocas veces proporciona palabras de aliento, lo que genera una gran desmotivación en el ejercicio del desempeño docente. No menos significativa es la poca utilización de la comunicación horizontal en la organización, lo que permite inferir la falta de coordinación entre el personal para el desarrollo de las actividades planificadas en la institución.

A la luz de la investigación realizada, se concluye que el proceso de comunicación organizacional en la Escuela Bolivariana COSPES presenta grandes debilidades en la formalidad y direccionalidad, lo cual genera un clima de insatisfacción apatía y poca participación. Finalmente, los resultados señalan la necesidad y viabilidad de diseñar e implantar un modelo comunicacional, a fin de lograr una comunicación organizacional satisfactoria, que le permita al gerente una mejor y más eficiente comunicación laboral dentro de esa institución escolar.

## 8. Referencias bibliográficas

CHIAVENATO I. (2002) *Gestión del Talento Humano*. Ed. MC Graw-Hill.

COLLADO, C. (2003) *Comunicación Organizacional*. Primera Edición. Editorial Diana. México.

FERNÁNDEZ M. (2008) *Metodología de la Investigación*. Júpiter Editores. C.A. Caracas. Venezuela.

\_\_\_\_\_ (1999) De la gestación de información a la creación del conocimiento organizacional. *En Revista Signo y Pensamiento. N° 51* Pontificia Universidad Javeriana. Colombia

MARTÍNEZ, M. (2003) Cómo hacer un buen proyecto de tesis con metodología cualitativa. *Cuadernos Monográficos Candidus. Cuaderno número 1* Septiembre Diciembre 2003 pp. 43 47

\_\_\_\_\_ (2008) *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Manual Teórico Práctico. Editorial Trillas. México.

MAYAN, M. (2001) *Una Introducción a los métodos cualitativos. Modulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales*. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

SIERRA, B. (2007) *Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica*. Quinta Edición – Editorial Paraninfo. Impreso en España.