



# FACTORES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA QUE AFECTAN LA GESTIÓN DE UN NÚCLEO ESCOLAR RURAL

Enrique José Manaure-Melo<sup>1</sup>

[e.manaure.m@gmail.com](mailto:e.manaure.m@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-5177-8494>

Escuela Bolivariana “San José”, Miranda, Venezuela

Recibido: 22/09/2020 Aprobado: 23/01/2021

## RESUMEN

El presente artículo expone la interpretación de los factores de la comunicación organizacional interna que afectan la eficacia en la gestión del Núcleo Escolar Rural (NER) 026, a través de la percepción de sus actores sustentada en sus experiencias. En este estudio de caso con enfoque cualitativo se aplicaron entrevistas a profundidad y la triangulación de fuentes permitió interpretar la información recabada. Los resultados mostraron que el frecuente uso de métodos poco idóneos para enviar información, la poca importancia en confirmar la comprensión del mensaje enviado, la baja efectividad de la sala situacional en la municipalidad escolar, entre otros factores de la comunicación organizacional interna, afectan la gestión. En conclusión, existe la necesidad de optimizar tanto la comunicación organizacional interna en el escenario del estudio como el trabajo de la sala situacional y, en ambos casos, de ser posible, incorporar activamente las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

**Palabras clave:** comunicación organizacional interna; gestión escolar; barreras comunicacionales; núcleo escolar rural.

## INTERNAL ORGANIZATIONAL COMMUNICATION FACTORS THAT AFFECT THE MANAGEMENT OF A RURAL SCHOOL CENTER ABSTRACT

The present article explains the understanding about factors of internal organizational communication that affect the efficacy on the management of Rural School Center (RSC) 026, through the perceptions of its school actors and actress based on their own experiences. In this case study with qualitative research approach, deep interviews were applied and data triangulation allowed the understanding of collected data. The results showed that the frequent use of inadequate methods to send information, the little importance in confirming the understanding of sent messages, the low effectivity of situational room in the school municipality, among other factors of the internal organizational communication, affect the management. In conclusion, there is a need to optimize the internal organizational communication in the study context and the situational room's work; and, in both cases, if possible, to incorporate actively Information and Communication Technologies (ICT).

**Key words:** internal organizational communication; school administration; communicational obstacles; rural school nucleus.

---

<sup>1</sup> **Enrique José Manaure-Melo.** Profesor en Educación Integral. Especialista en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Magíster en Gerencia Educacional. Estudiante del Doctorado en Ciencias de la Educación en el IMPM – UPEL. **Institución de adscripción:** Escuela Bolivariana “San José”, Miranda, Venezuela.

---

## Introducción

La comunicación entre los miembros de una organización es de suma importancia para el logro de las metas propuestas, debido a que un grupo de personas organizadas obtienen mejores resultados cuando la información entre ellas fluye y hay comprensión plena de esta. Al respecto, Robbins y Judge (2013) afirman que:

Ningún individuo, grupo u organización puede existir sin la transmisión de mensajes con significado entre sus miembros; sólo así se pueden transmitir la información y las ideas. Sin embargo, la comunicación es más que únicamente impartir significado; el significado también debe entenderse. (p. 336)

Con base en lo señalado, es importante que en el proceso comunicacional, quién emite el mensaje se asegure de las condiciones en las cuales llegó y si el significado de este fue comprendido totalmente por el destinatario, y de no ser así tomar acciones que permitan corregir este hecho en aras de una comunicación organizacional interna efectiva, lo cual ha de ser uno de los objetivos principales del gerente que necesita direccionar acciones al personal que está bajo su mando. Al respecto, está un trabajo de Manaure (2016), que nace de la observación de una situación vinculada con la comunicación, específicamente, con el envío y recepción de información de carácter interno en una de las instituciones educativas del subsistema de educación básica del municipio Andrés Bello del estado Miranda. Este tipo de situación ocurre, sobre todo, cuando hay actividades como desfiles, encuentros deportivos o culturales, jornadas de formación, entre otras, en las cuales deben participar todas las escuelas del municipio y algunas de ellas no asisten, debido a que los directores afirman que la información llegó el mismo día de la actividad o días después de realizada. Por otro lado, también está el caso cuando a la escuela llega un nuevo formato, y debe ser llenado con urgencia y no se tiene la menor idea de cómo llenarlo porque llegó sin instructivo.

Además, están las ocasiones en las cuales todas las escuelas del municipio deben realizar una actividad bajo un mismo lineamiento y el director de una escuela transmite a su personal la información; pero al compararla con otras escuelas es distinta una de la otra, y cada institución realiza la actividad a su manera, lo que refleja una evidente tergiversación en la información. Por último, están los casos en los cuales la escuela no entregó los recaudos solicitados, o se está realizando un determinado procedimiento ya en desuso; y manifiestan los directivos que la información acerca de los cambios nunca les llegó.

Ante lo descrito, es importante tomar en cuenta para cualquier análisis de la situación objeto de estudio el flujo comunicacional existente, el cual en una organización se produce a través de dos tipos de redes: formales, definidas por la

---

relación de los roles en el organigrama; e informales, las cuales surgen en el interior de la organización muchas veces de forma espontánea, y al margen de los conductos oficiales (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

En cuanto al flujo comunicacional formal del subsistema de educación básica, las directrices emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE) son transmitidas siguiendo el orden jerárquico descendente a las distintas zonas educativas de los estados, por ser el ente que coordina las instituciones educativas nacionales; y a la Dirección General de Educación de cada estado, que a su vez es quien coordina las instituciones educativas estatales. Luego, las zonas educativas de los estados se encargan de transmitir instrucciones a las municipalidades escolares en su jurisdicción (instancia que para el momento de la investigación, coordinaba las instituciones educativas nacionales); y de igual forma la Dirección General de Educación de cada estado (escuelas estatales) informan a las subregiones escolares.

Tanto las municipalidades escolares como las subregiones, informan a los directores de las distintas instituciones educativas y a los directores de los núcleos escolares rurales (NER), ubicados en su municipio; sin embargo, mientras los directores de las instituciones educativas informan al personal, los directores de los NER aún deben comunicar a los coordinadores de las escuelas a su cargo, y estos últimos serán los encargados de suministrar la información al personal según sea el caso.

De allí que la situación objeto de estudio se agudice en los NER debido a que estas instituciones poseen características particulares, al ser instancias conformadas por varias escuelas ubicadas en una región calificada como rural y, por lo general, de difícil acceso, situadas en poblaciones pequeñas como caseríos, algunas veces cerca y otras distantes unos de otros. Además, el personal docente y administrativo en esas instituciones proviene de las poblaciones cercanas más grandes, debido a que en la mayoría de esos sectores rurales el nivel de escolaridad de los adultos tiende a ser muy bajo, razón por la cual el personal obrero es habitante de la comunidad donde está ubicada la escuela.

En el caso del municipio autónomo Andrés Bello del estado bolivariano de Miranda, existen dos (2) NER: El N° 026 y el N° 015, de estos fue escogido para realizar el estudio el NER N° 026, conformado por siete (7) escuelas; y para recabar información a priori acerca de la percepción de los actores, se realizaron dinámicas grupales en algunas de sus escuelas. Se utilizó una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para obtener insumos, que permitieran, por un lado, esbozar la problemática objeto de estudio y por otro lado, orientar la metodología a emplear sobre todo en lo concerniente a la recolección de la información,

---

estableciendo para ello parámetros y directrices necesarios en la elaboración de las preguntas destinadas a los informantes clave.

La indagación a priori reveló que para los involucrados la información que proviene del canal formal de comunicación, muy a menudo, llega tarde, incompleta, tergiversada o no llega, lo que ocasiona indecisión acerca de si se debe realizar una determinada actividad, dependiendo de si la información es veraz o de si ya la fecha para realizarla pasó y ya no es pertinente. Además, estos expresan que existe un constante retardo en la entrega de la información proveniente del MPPE o de la zona educativa del estado Miranda, la cual es transmitida a ellos por la municipalidad escolar, catalogándola siempre como urgente.

Por otro lado, los actores del escenario de la investigación manifiestan que existen algunos factores intervinientes que propician la presencia de la problemática, como por ejemplo, el hecho de que algunas de las escuelas del NER N° 026 estén ubicadas en zonas en las cuales la señal para algunas compañías de telefonía celular sea débil o inexistente hace que la comunicación vía telefónica, en ocasiones, se haga más difícil; además muchos de esos caseríos, no cuentan con servicio de telefonía pública, mucho menos con Internet.

A todas luces, existe una debilidad gerencial en cuanto al tratamiento de la información que incide negativamente en las relaciones laborales (y en ocasiones personales) entre jefes y subordinados, lo cual viene generando consecuencias como: tareas y actividades no realizadas, demora en los procesos administrativos y pedagógicos, acopio de trabajo por realizar; y sobre todo, visibles señales de estrés, indisposición y desapego entre los responsables de ejecutar actividades y tareas por trabajar bajo presión; porque todo es urgente.

Es importante destacar, que se consultó de manera informal a algunos docentes con función supervisora de la municipalidad escolar de Andrés Bello acerca de la problemática en cuestión; estos afirmaron que las informaciones son transmitidas a los NER de forma oportuna; sin embargo, admiten que pudiera darse el caso de informaciones enviadas con retraso o incompletas, argumentando que cuando sucede es porque así fue recibida de la zona educativa del estado bolivariano de Miranda o del MPPE.

En atención a lo expuesto, es propio preguntarse ¿cuáles serán los factores de la comunicación organizacional interna del subsistema de Educación Básica en el Municipio Andrés Bello del estado Miranda, que afectan la eficacia de la gestión en el NER N° 026?, dando esta interrogante lugar a la formulación del siguiente objetivo:

---

interpretar los factores de la comunicación organizacional interna que afectan la eficacia de la gestión del NER N° 026, a través de la percepción de los actores del escenario investigativo sustentada en sus experiencias; el cual fue uno de los objetivos específicos de la investigación realizada por Manaure (2016), la cual abarcó esta y otras temáticas relacionadas.

Asimismo, tomando en consideración el objetivo del estudio se establecieron algunas categorías previas; tales como: gestión escolar, comunicación organizacional interna, y barreras comunicacionales, la cuales sirvieron para el abordaje de temáticas importantes que se relacionan de forma directa con la investigación.

Seguidamente, es pertinente destacar que la presente investigación reviste gran importancia para el subsistema de Educación Básica en el escenario en estudio, entendiendo que si se desea una organización que trabaje de forma óptima en función de su misión y visión, y más aún, para que alcance los objetivos establecidos, debe existir un buen sistema de comunicación entre todos sus integrantes; especialmente los gerentes, al tener presente que: “La mejor idea, la sugerencia más creativa, el mejor plan o el plan laboral rediseñado más efectivo, no pueden tomar forma sin la comunicación” (Robbins y Coulter, 2010, p. 315).

Además, cada día se hace más evidente la necesidad imperante de mejorar la forma como son conducidas las instituciones en el sistema educativo venezolano, donde el NER N° 026 como organización que busca la formación de los ciudadanos, debe plantearse la optimización de los procesos que permitan el logro no solo de objetivos pedagógicos sino también administrativos donde están involucrados todos los actores, porque de ello dependerá en buena parte cuan óptimo es el resultado final. Al respecto Koontz et al. (2012) afirman que “La comunicación efectiva es la responsabilidad de todas las personas de la organización, gerentes y no gerentes, para trabajar hacia una meta común, la cual puede evaluarse mediante los resultados que se persiguen” (p. 470).

Por otro lado, se espera que la municipalidad escolar de Andrés Bello tome los resultados de la investigación para mejorar sus interacciones comunicacionales no solo con la institución en estudio sino también con otras instituciones educativas del municipio Andrés Bello con problemáticas similares.

En todo caso, el estudio realizado aporta elementos útiles para la generación de una propuesta de solución en aras de que la información que transita el flujo comunicacional interno del escenario estudiado llegue clara, fluida, completa y a tiempo a su destino, lo cual se espera incida en el buen desarrollo de las actividades en

las instituciones educativas del NER N° 026, aumentando así la efectividad de la gestión directiva.

### La gestión en el sistema educativo

Tomando en cuenta el objetivo del estudio, se hace necesario conceptualizar el término gestión en el ámbito de las organizaciones educativas. En el artículo titulado *De la administración escolar tradicional a la gestión educativa* de la Fundación de Servicios de Perfeccionamiento y Capacitación (FSEPEC, 2005), se señala que desde una perspectiva enfocada en la teoría organizacional:

(...) la gestión educativa se ve como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático. (p. s/n)

La gestión educativa comprende las acciones, estructuras y actores del sistema educativo, por lo que está relacionada con lo interno del sistema y también con su entorno como sistema abierto que es, y por supuesto su interrelación con otros sistemas. Por su parte, en el documento *Modelo de gestión educativa estratégica* de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa (DGDGIE, 2010), se desglosa la gestión educativa en tres categorías: institucional, escolar y pedagógica, tal como se presenta en la figura 1.

### Figura 1

*La gestión educativa y sus niveles de concreción*



Fuente: elaboración propia

---

En el documento citado, se establece que la gestión institucional se refiere a la forma en la cual las instituciones ponen en práctica las políticas educativas establecidas por el Estado, específicamente los subsistemas y las particularidades que adicionan al contexto general. Asimismo, en *Antología de Gestión Escolar* de la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2009), se define a la gestión escolar “(...) como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa” (p. 35).

Por último, la gestión pedagógica viene a ser el nivel de concreción de la gestión educativa. Al respecto, el *Modelo de Gestión Educativa Estratégica* del DGDGIE (2010), establece que la gestión pedagógica:

(...) está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros. (p. 62)

Partiendo del contexto en estudio y las definiciones anteriores para cada uno de los tipos de gestión, la investigación se planteó en el escenario de la gestión escolar, debido a lo cual es importante conceptualizarla y establecer la incidencia de la comunicación organizacional interna en su eficacia. Para Loera (2003, como se citó en DGDGIE, 2010) gestión escolar es:

(...) el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. (p. 60)

Los directivos de una institución educativa, son los encargados de velar por la ejecución de las directrices que son emanadas desde el nivel central, las cuales deben ser cumplidas por el personal que en ella labora; por tanto, su accionar comunicacional es indispensable para agilizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en el hecho educativo. Además, la gestión escolar viene a ser el enlace entre la acción directa sobre los estudiantes enmarcada en la gestión pedagógica y la gestión institucional, la cual engloba políticas, directrices y líneas de acción a seguir por todas las instituciones educativas del subsistema, todo direccionado mediante procesos comunicacionales. En este contexto, mirar a las organizaciones educativas desde un enfoque lingüístico, permite percibir las redes comunicacionales encauzadas por el

---

manejo de los actos comunicativos. En *Antología de Gestión Escolar* del SEP (2009), se señala que:

En la perspectiva lingüística el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido de que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. La gestión aparece como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción. (p. 26)

De allí la importancia, de que los directivos de instituciones educativas posean destrezas comunicacionales que permitan el accionar de todos los involucrados para el buen desarrollo las actividades propias de la organización, lo cual es un elemento que conllevaría una gestión escolar eficaz, y por ende al mejoramiento del sistema educativo y al alcance de sus objetivos.

### **Comunicación organizacional interna: elementos, procesos y métodos**

Como ya se mencionó, los gerentes educativos deben poseer habilidades comunicacionales que le permitan direccionar las actividades tanto en lo externo, como en el ámbito interno de la institución; desde esta perspectiva la comunicación organizacional puede ser clasificada en externa e interna.

La comunicación organizacional externa es aquella que “(...) está dirigida al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte éstos de la compañía” (Brandolini, González y Hopkins, 2009, p. 11). Algunos ejemplos de este tipo son la comunicación existente entre la organización y sus proveedores de materia prima, o la que mantiene con sus clientes. Sin embargo, el presente artículo centra su atención en la comunicación organizacional interna por ser objeto del estudio realizado.

Al respecto, la comunicación organizacional interna; es descrita por los autores citados como “(...) la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo” (ob. cit. p. 25). Por su parte, Terrén (2004) señala que esta consiste en la “(...) transmisión de instrucciones que tienen como objetivo el cumplimiento de las tareas propias de la organización” (p. s/n). Otra definición que permite ahondar en el significado del término comunicación organizacional interna o comunicación interna, es la que hace Berceruelo (2014), quien afirma que esta:



(...) se trata de una herramienta dentro de la organización que permite transmitir los objetivos, difundir sus políticas y construir la identidad de la empresa buscando un clima de confianza y motivación, convirtiéndose en un agente de cambio que introduzca los nuevos valores y gestión de los empleados en los objetivos de la empresa. (p. 31)

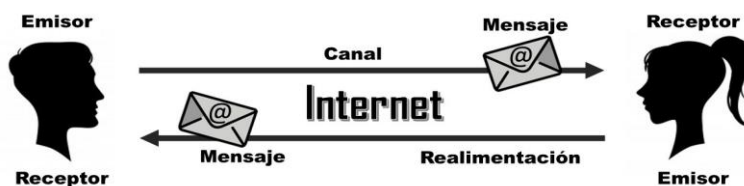
Vistas las definiciones anteriores sobre comunicación organizacional interna, se pueden sintetizar en tres afirmaciones: a) está dirigida al público interno, b) está condicionada al flujo de información y c) su objetivo es que los trabajadores cumplan con sus tareas; sin embargo, para que este último punto ocurra debe haber un entendimiento pleno del mensaje, al respecto, Koontz et al. (2012) afirman que en líneas generales: “(...) la comunicación es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (p. 456).

Para estos autores la comunicación es reconocida como completa cuando el receptor entiende el mensaje y es capaz de hacer saber que entendió; sin embargo, para que pueda establecerse entre los seres humanos algún tipo de comunicación, deben estar presentes ciertos elementos que permitan que el proceso comunicativo se realice en mayor o menor medida. Koontz et al. (2012) señalan que “en términos simples, el proceso de comunicación (...) incluye al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal elegido y al receptor” (p. 457).

El comunicador o emisor, viene a ser la persona, grupo, institución u organización encargada de producir el mensaje; el mensaje es una señal o conjunto de señales transmitidas; el medio o canal es la vía física que permite que el mensaje llegue del emisor al receptor; el receptor es la persona, grupo, institución u organización a quién va dirigido el mensaje, y por último; la realimentación o *feedback* es la capacidad del receptor para reaccionar ante un mensaje y que permite establecer una comunicación circular, dado que el receptor puede reajustar su mensaje. En la figura 2 está un ejemplo de un proceso comunicacional básico.

## Figura 2

*Ejemplo de un proceso comunicacional*



Fuente: elaboración propia

---

Ahora bien, existen distintos métodos de los cuales los seres humanos hacen uso para establecer algún tipo de comunicación con sus semejantes. Robbins y Coulter (2010) señalan que los métodos más usados por las personas en las organizaciones para comunicarse son

(...) la comunicación cara a cara, por vía telefónica, reuniones de grupo, presentaciones formales, memoranda, el correo tradicional, faxes, las publicaciones para empleados, paneles de anuncios, otras publicaciones de la compañía, las cintas de audio y video, líneas de acceso directo, correo electrónico, las conferencias por computadora, el correo de voz, las teleconferencias y las videoconferencias. (p. 334)

Entre la diversidad de métodos existentes, los más usados son aquellos en los cuales prevalece la oralidad; es decir, la comunicación oral. Por su parte, en la comunicación de forma escrita, es común el uso de cartas, oficios, memorándums, circulares, tableros de avisos, carteleras informativas o cualquier otro mecanismo que comunique palabras o símbolos escritos.

Por otro lado, la comunicación no verbal comprende métodos que no son ni orales ni escritos; como las luces de un semáforo, donde cada color transmite información tanto a conductores como peatones, también las figuras que se colocan en las puertas de los baños para diferenciar el que es de damas del que corresponde a los caballeros; sin embargo, desde el ámbito organizacional, en la comunicación oral las áreas de comunicación no verbal más conocidas son el lenguaje corporal y la entonación verbal.

Robbins y Coulter (2010) afirman que cuando se habla de lenguaje corporal se hace alusión a los gestos, expresiones faciales y movimientos del cuerpo. Transmitir una información verbalmente con el ceño fruncido dará un significado específico, contrario al percibido si se hace con una sonrisa. Con el lenguaje corporal se pueden comunicar emociones, estados de ánimo o temperamentos como temor, agresión, arrogancia, timidez, alegría e ira.

Para los autores mencionados, la entonación verbal es el énfasis que se da a las palabras o a las frases. Un tono suave y tranquilo crea un significado diferente de uno que tenga tonos ásperos y haga énfasis en la última palabra. La mayoría de las personas aceptaría la primera entonación como de alguien que sinceramente busca empatía en la comunicación, en tanto que la segunda sugiere una comunicación agresiva o que la persona está a la defensiva.

Por último, están los medios electrónicos, siendo los más comunes: el teléfono, el Internet, la intranet, máquinas de fax, sistema de altavoces, televisión de circuito

---

cerrado, sistemas de videoconferencia, entre otros dispositivos empleados junto con la palabra o el papel para crear una comunicación más efectiva. Sin embargo, hoy día el correo electrónico es una de las opciones más usadas en las organizaciones para la comunicación entre sus integrantes y con clientes o usuarios; asimismo, las redes sociales cada día ganan más terreno como medio para la difusión de información, evidenciándose en el hecho de que actualmente son muy escasas las organizaciones públicas o privadas que no posean una cuenta en alguna red social.

### **Dirección del flujo comunicacional**

Otro aspecto importante de la comunicación organizacional interna es el flujo comunicacional existente, que en el caso del sistema educativo venezolano la comunicación mayormente fluye desde arriba hacia abajo para establecer directrices acerca de las actividades a realizar por los niveles operativos (instituciones educativas); y cuando ocurre de abajo hacia arriba, por lo general, es para hacer llegar algún tipo de recaudo solicitado por los niveles superiores. Según la dirección del flujo, la comunicación puede ser descendente, ascendente, lateral o diagonal.

Para Koontz et al. (2012), la comunicación descendente es la comunicación que nace de las personas que se encuentran en un nivel jerárquico y de autoridad superior en la organización y está dirigida a los que están en algún nivel inferior. Por otro lado, la comunicación ascendente para Robbins y Coulter (2010) es cuando el mensaje va de subordinados a superiores, en forma ascendente en la autoridad jerárquica, por lo general para informar sobre el alcance de metas o sobre problemas actuales.

Asimismo, la comunicación lateral, llamada también por algunos autores como comunicación horizontal, es la que se establece entre trabajadores del mismo nivel jerárquico (Robbins y Coulter, 2010), esta es la comunicación que se da entre coordinadores o entre directores en una organización. Por su parte, la comunicación diagonal es la que se establece cuando hay “(...) intercambio de información entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas” (Koontz y otros, 2012, p. 463). Un ejemplo de este tipo de comunicación es cuando el director de una escuela se comunica con la secretaria de otra escuela, para darle información que deberá transmitir a su jefe directo. Por último, la comunicación cruzada:

(...) combina el flujo horizontal de información, entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, con el flujo diagonal (...) Este tipo de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. (Koontz y otros, 2012, p. 463)

---

## **Barreras a la comunicación efectiva**

Aun cuando en el proceso comunicacional puedan estar presentes todos sus elementos y se haya escogido el método más idóneo para enviar o recibir información y las condiciones sean las más favorables para que este proceso resulte efectivo, existen algunos factores que pueden incidir negativamente y de forma directa, estableciendo barreras que obstaculizan su efectividad; siendo nombradas por varios autores como barreras comunicacionales.

Las barreras comunicacionales son todos aquellos elementos que impiden que el receptor pueda comprender el significado de un determinado mensaje de forma efectiva; en este sentido, para Robbins y Coulter (2010) las barreras son las siguientes:

1. Filtración: es cuando el emisor manipula de forma intencional la información haciéndola del agrado del receptor. Si el director de una escuela le informa a su supervisor inmediato solo lo que este desea escuchar, está filtrando la información.

2. Emociones: el estado de ánimo del receptor influye en la interpretación de un determinado mensaje. Si se está molesto, preocupado o triste, el mismo mensaje puede ser interpretado de diferente manera. Para una comunicación organizacional interna efectiva, tanto el emisor como el receptor deben evitar las emociones extremas; como el júbilo, la ira y la depresión.

3. Sobrecarga de información: ocurre cuando la cantidad de información que debe ser manipulada por una persona o grupo sobrepasa sus capacidades para procesarla. Esto suele ocurrir, por lo general, con supervisores que tienen a su cargo un alto número de instituciones educativas y muchas veces desconocen hasta los nombres de los directores de algunas.

4. Actitud defensiva: cuando una persona se siente atacada, amenazada o amedrentada puede llegar a tomar una actitud defensiva que pudiese tornarse en ofensiva, lo cual obstaculizará el entendimiento necesario en cualquier proceso comunicacional.

5. Lenguaje: existen variables que influyen en el lenguaje que emplea cada persona y en las definiciones que esta da a las palabras, por lo cual, las palabras pueden tener significados diferentes para personas distintas. Tres de las variables más evidentes son la edad, la educación y antecedentes culturales.

6. Cultura nacional: la comunicación entre las personas no se produce de la misma forma en todo el mundo. El o los lenguajes hablados en un determinado país y su

---

cultura nacional pueden crear diferencias en las comunicaciones. Por ejemplo, en Estados Unidos los patrones de comunicación organizacional tienden a estar orientados hacia la jerarquía y las líneas de comunicación formal. Por otro lado, en Japón el gerente realiza prolongadas consultas verbales con sus subordinados lo cual alienta la comunicación frente a frente, evidenciando una manera más informal del contacto interpersonal (Robbins y Coulter 2010).

7. Indicativos no verbales: una comunicación oral (frente a frente) siempre va acompañada de comunicación no verbal; reforzándose mutuamente siempre y cuando estén en concordancia una con la otra. Si la comunicación no verbal no concuerda con el mensaje oral, el receptor duda del mensaje, de su claridad y veracidad. Ejemplo: el director que le dice al docente que desea escuchar sus planteamientos y luego comienza a leer y enviar mensajes de texto en su teléfono móvil mientras habla el docente, emite señales contradictorias que crearan una barrera comunicacional entre ambos.

Existen otras barreras como la distancia geográfica, sobre la cual Koontz et al. (2012) afirman que “(...) no es lo mismo la comunicación directa y en persona que la conversación telefónica con una persona al otro extremo del mundo o un intercambio de correos electrónicos” (p. 459). En las organizaciones, la distancia geográfica es solventada por el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); sin embargo, su vertiginoso auge y avance ha creado nuevas barreras como la accesibilidad a ellas y el conocimiento del uso de los equipos tecnológicos; a éstas se les llama barreras tecnológicas, las cuales son las que se generan cuando el ser humano utiliza tecnología al servicio de las comunicaciones.

## Metodología

La investigación tuvo un diseño cualitativo bajo el paradigma fenomenológico, siguiendo los pasos de un estudio de caso, permitiendo tener conocimiento de las situaciones que involucran el envío y recepción de información en el NER en estudio desde la interpretación de la información suministrada por sus actores; en este sentido, Pérez (2001) afirma que “(...) el objetivo básico del estudio de casos es llegar a la comprensión de la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que lo componen y las relaciones entre ellas para formar un todo” (p. 81).

Asimismo, el escenario de la investigación abarcó la municipalidad escolar de Andrés Bello y el NER N° 026; donde la municipalidad es la encargada de la supervisión del cumplimiento de las directrices emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación y la zona educativa del estado Miranda en las instituciones

---

escolares que se encuentran en el municipio Andrés Bello, orientando el funcionamiento de estas, desde lo operativo hasta lo pedagógico. En la municipalidad escolar de Andrés Bello, laboran nueve (9) docentes que forman parte del personal de instituciones educativas del municipio, distribuidos de la siguiente forma: un (1) jefe de la unidad, cuatro docentes (4) con funciones supervisoras y cuatro (4) docentes con funciones administrativas.

Un aspecto importante en cuanto al tratamiento de la información en este ente, es el hecho de que uno de los docentes con función supervisora es el responsable de la sala situacional, la cual es la instancia encargada de recibir la información proveniente de la zona educativa del estado Miranda vía correo electrónico o por otros medios de comunicación y transmitirla al docente con función supervisora responsable del área en cuestión; por ejemplo, si la zona educativa desea un reporte específico de cada una de las escuelas del municipio, envía el correo solicitando dicha información a la sala situacional y el responsable ubica al docente con función supervisora encargado de esa área, para que solicite la información a las escuelas; luego cuando haya recabado la información le hace entrega de la misma al encargado de sala situacional quien la enviará a la zona educativa.

Por su parte, el NER N° 026 está integrado por un total de siete (7) escuelas situadas en sectores rurales del municipio Andrés Bello (ver figura 3), atendiendo una matrícula global de 695 estudiantes (211 en Educación Inicial y 484 en Educación básica de 1er a 6to. Grado). Este núcleo cuenta con escuelas donde el número de personas que en ellas laboran, es proporcional al número de habitantes de la comunidad donde está ubicada; por ejemplo, la Concentración Nacional S/N Las Arenitas solo tiene dos (2) maestros, mientras que la Escuela Bolivariana Los Galpones cuenta con veinticinco (25) maestros. Además, gran parte del personal docente y del personal administrativo proviene de las poblaciones de San José de Barlovento y de Río Chico, capitales de los municipios Andrés Bello y Páez, mientras que la mayoría del personal obrero es natural de la comunidad donde está la escuela.

**Figura 3**

Ubicación geográfica de las escuelas que integran el Núcleo Escolar Rural N° 026



Fuente: elaboración propia

Del escenario de la investigación conformado por nueve (9) personas en la municipalidad escolar de Andrés Bello y ciento sesenta y dos (162) en el NER N° 026, diecisiete (17) fueron informantes claves, utilizando para su selección un muestreo intencional, en el cual, según Rojas (2010), se debe "(...) revisar y estudiar todos los casos que comparten determinadas características previamente establecidas por el investigador y consideradas como importantes para los objetivos del estudio" (p. 68). Por lo señalado, la selección se realizó con base en los siguientes criterios: a) docentes con funciones directivas o de supervisión en la municipalidad escolar de Andrés Bello o en el NER N° 026 y b) docentes, administrativos u obreros que laboren en la municipalidad escolar de Andrés Bello o en el Núcleo y NER N° 026 que desempeñen funciones inherentes a la secretaría o coordinación pedagógica.

Tomando en cuenta los criterios de selección, del escenario investigativo fueron designados como informantes claves: la jefa de la municipalidad escolar de Andrés Bello y el docente con función supervisora responsable de la sala situacional en dicho ente; el directivo del NER N° 026 y los coordinadores de las siete (7) escuelas que lo conforman. Asimismo, del personal docente se seleccionó a los tres (3) docentes que ejercen funciones de coordinación pedagógica, siendo seleccionado también el personal que realiza funciones administrativas de secretaría en el NER N° 026, debido a que reciben constantemente directrices para la realización de estadísticas, cuadraturas, reportes, entre otras actividades. A continuación en la tabla 1 puede observarse la distribución de los informantes clave.

**Tabla 1***Distribución de los informantes clave, según su cargo funcional e institución*

N°	INSTITUCIÓN	INFORMANTES CLAVE					TOTAL
		Directivo o Jefe	Docentes con Función Supervisora	Coordinador Escuela NER	Coordinador Pedagógico	Personal Administrativo (Secretarías)	
1	Municipalidad Escolar de Andrés Bello	1	1				2
2	Dirección del Núcleo Escolar Rural (NER) N° 026	1				1	2
3	Concentración Escolar Rural N° 23 “Pueblo Nuevo”			1	1	1	3
4	Concentración Nacional S/N “Las Delicias”			1			1
5	Concentración Nacional S/N “El Delirio”			1	1		2
6	Concentración Nacional N° 22 “Las Caraquitas”			1			1
7	Escuela Integral Bolivariana “Burguillos”			1	1	1	3
8	Concentración Nacional S/N “Las Arenitas”			1			1
9	Escuela Integral Bolivariana “Los Galpones”			1		1	2
<b>TOTALES</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>17</b>

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la técnica de recolección de información utilizada, el investigador se inclinó por la entrevista a profundidad; en la cual, según Corbetta (2010), es necesario que el entrevistado tenga “(...) plena libertad de expresión, para ponerlo en condiciones de destacar su propio punto de vista utilizando sus propias categorías mentales y su propio lenguaje. En definitiva, el instrumento de la entrevista no puede estar (o debe estar poco) estandarizado.” (p. 346), razón por la cual, se tomaron en cuenta los resultados de la indagación a priori realizada a través de la aplicación de la matriz DOFA para organizar y desarrollar las posibles preguntas a cada grupo de entrevistados, además se contó con la asesoría de algunos profesionales en gerencia y en comunicación social que aportaron valiosas sugerencias, tanto para elaborar las preguntas como para lograr entrevistas efectivas.

Para realizar las entrevistas, el investigador solicitó una licencia de 10 días hábiles ante la municipalidad escolar de Andrés Bello, además se elaboró un cronograma de visitas y aunque muchas de las entrevistas se realizaron en las instituciones educativas y en la sede de la municipalidad escolar, hubo algunas que debieron realizarse en la residencia del entrevistado, por motivos varios: disponibilidad de tiempo del entrevistado fuera del horario laboral, por comodidad del entrevistado para hablar con libertad, algunas instituciones educativas con difícil acceso o acceso restringido (por grupos antisociales) para personas no asiduas a la comunidad, entre otros motivos. En todos los casos, se solicitó permiso a los entrevistados para ser grabados (solo voz). Se les explicó el carácter de confidencialidad del estudio. Todas las entrevistas previstas se



llevaron a cabo sin problemas. Hubo muy buena disposición de parte de los entrevistados al responder las preguntas.

Con la intención de orientar las entrevistas y en aras de recabar información útil a los fines de la investigación y de acuerdo con las características de los informantes y la naturaleza de la información que manejan, se elaboraron tres (3) guías de entrevistas: una para la jefa y el docente encargado de la sala situacional de la municipalidad escolar de Andrés Bello; otra para la Directora NER N° 026 y los coordinadores de las escuelas que lo conforman y, por último, una para el personal administrativo (secretarías) y docentes con funciones de coordinación pedagógica en las escuelas que integran el NER N° 026. Además, con base en las funciones que cumplen los informantes en sus respectivas instituciones, se elaboró una codificación para el control y sistematización de los registros de las entrevistas en físico y digital, tal como se visualiza en la tabla 2.

**Tabla 2**

*Codificación de informantes clave, según su cargo funcional*

	Cargo Funcional				
	Directivo o Jefe	Docentes con Función Supervisora	Coordinador Escuela NER	Coordinador Pedagógico	Personal Administrativo (Secretarías)
Códigos	DJ01 DJ02	DS01	CE01 – CE02 CE03 – CE04 CE05 – CE06 CE07	CP01 CP02 CP03	PA01 PA02 PA03 PA04

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las preguntas de las guías de entrevista elaboradas y previamente validadas a través del juicio de expertos, abarcaron las precategorias de la investigación realizada por Manaure (2016) y, específicamente, las preguntas relacionadas con el objetivo específico sobre el cual se centra este artículo fueron:

1. ¿Cuáles son los métodos y/o estrategias que utilizan los entes superiores para hacer llegar la información a esta institución? ¿Le parece que son efectivos? ¿Cuáles agregaría usted y/o cuales eliminaría?

2. ¿Cuáles son los inconvenientes más comunes que se presentan al recibir información de entes superiores? ¿Cómo solventan esos inconvenientes?

3. ¿Cuál es su apreciación sobre la celeridad con la cual las instancias superiores piden respuestas, en las comunicaciones que le envían? ¿Qué opina acerca del tiempo que le otorgan para responder?

4. En cuanto a la información que llega proveniente de entes superiores ¿Cuál es su opinión sobre la claridad y comprensión de lo que expresa? ¿En dichas comunicaciones es claramente identificable el qué, quién, cómo, cuándo, dónde, por qué y para qué?

5. ¿Cuáles considera usted son las barreras que existen en la comunicación entre la municipalidad escolar y la dirección del NER° 026 en conjunto con las escuelas que lo integran?

De igual forma, resulta oportuno señalar que al realizar las entrevistas hubo casos en los cuales el entrevistador cambió el orden de las preguntas, o dejó de formular alguna por considerar que ya había sido respondida o adecuó la pregunta para el entendimiento del entrevistado; sin embargo, como ya se mencionó, todas las preguntas fueron respondidas sin mayores inconvenientes.

Otro aspecto importante de la metodología aplicada en esta investigación es lo concerniente a los criterios para certificar el estudio, para Ríos (2018) el rigor científico en las investigaciones:

(...) permite valorar la coherencia metodológica, el muestreo, las técnicas de análisis para la obtención y el procesamiento de los datos y, como consecuencia de ello, podamos confiar en la veracidad de los resultados obtenidos y en la solidez de las conclusiones. (p. 286)

Para investigaciones bajo el enfoque cuantitativo es necesario determinar la validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos; sin embargo, en estudios abordados con enfoques cualitativos existen criterios que permiten determinar el rigor y el grado de científicidad del estudio, los cuales pueden ser equivalentes a los usados en los enfoques cuantitativos.

Ríos (2018) establece que mientras en el enfoque cuantitativo se determina la validez interna del instrumento, en el cualitativo sus equivalentes son los criterios de credibilidad y autenticidad; mientras en el enfoque cuantitativo es necesario el cálculo de la confiabilidad, en el cualitativo es equivalente aplicar criterios de dependencia, consistencia lógica o estabilidad; además la objetividad del enfoque cuantitativo, es equivalente en el enfoque cualitativo a los criterios de confirmabilidad, imparcialidad y

---

neutralidad; y por último, la validez externa propia del enfoque cuantitativo, se equipara a la transferibilidad y a la intercambiabilidad en el enfoque cualitativo.

En el caso específico del presente estudio, se aplicó en principio como criterio para el rigor la credibilidad, la cual

(...) se refiere a si el investigador ha captado el significado completo profundo de las experiencias de los participantes, particularmente de aquellas vinculadas con el planteamiento del problema (...) tiene que ver también con nuestra capacidad para comunicar el lenguaje, pensamientos, emociones y puntos de vista de los participantes”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 455)

Con base en lo señalado, para la credibilidad del estudio, luego de transcritas las entrevistas, fueron revisadas por los informantes para confirmar, ampliar o corregir la información dada por ellos, con la intención de realizar una interpretación lo más apegada posible a la visión de los actores del escenario de la investigación

Otro criterio para establecer el rigor científico fue el de la confirmabilidad o confirmación. En este sentido, el investigador aseguró la confirmabilidad del estudio al grabar las entrevistas (con permiso de los informantes) y realizar un registro en físico y digital de la transcripción de estas, por un lado, realizando una triangulación de fuentes al analizar las entrevistas, por otro lado.

Y cómo último criterio se utilizó la saturación, basándose esta en la obtención de la mayor cantidad de información posible relacionada con la situación objeto de estudio, atendiendo también a criterios de calidad de la misma. Existe saturación cuando se considera que ya se ha recabado el total de la información necesaria; específicamente en esta investigación se realizaron las entrevistas nuevamente dos (2) meses después presentándose resultados tan similares que no aportaron información nueva o diferente a la ya suministrada por los informantes.

En cuanto a la metodología aplicada, para analizar los datos la técnica que se empleó fue la triangulación de fuentes, la cual es útil “(...) para corroborar la veracidad de la evidencia obtenida en una fuente a través del uso de otras fuentes de datos, buscando concordancias y discrepancias” (Ríos, 2018, p. 303). El uso de esta técnica permitió realizar un análisis interpretativo de los resultados obtenidos, al contrastar los resultados de las diversas entrevistas realizadas a los actores del escenario en estudio: jefa y personal de la municipalidad escolar de Andrés Bello y directora, coordinadores, docentes y personal administrativo del NER N° 026.

Para realizar la triangulación de fuentes, se elaboró una matriz en la cual se colocaron las repuestas de los entrevistados y mediante la lectura de estas pudo irse

integrando las respuestas cuya naturaleza fuese similar (coincidencias) y puntualizando aquellas respuestas que no se relacionaban con las de la mayoría (discrepancias); esto permitió generar un análisis interpretativo de la situación desde la visión de los entrevistados.

## Resultados

Al analizar las respuestas suministradas por los informantes clave, en cuanto a los inconvenientes más comunes que se presentan al recibir o enviar información a los entes superiores (municipalidad escolar de Andrés Bello, zona educativa del estado Miranda, MPPE), se interpreta que en el escenario de la investigación son variadas las situaciones que de forma regular ocurren, siendo la más común el hecho de que la información siempre tiene carácter de urgencia o lo que ellos denominan de ya para ya, razón por la cual presumen la existencia de retardo en la entrega de información a las instituciones educativas.

Al respecto, la entrevistada CE02 comentó:

*es estresante la premura para la entrega de cualquier recaudo o de cualquier actividad que ellos quieren realizar en los planteles y la exigen de hoy para ayer, siempre es de ya para ya, manifestando por su parte el informante CP03 que se tarda mucho la información en llegar, muchas veces tardan hasta tres o cuatro días y cuando llega a la escuela se le dificulta a uno, porque por lo menos si a mí me dicen entrega el 30 y me llega el 29, imagínate el corre corre.*

Es este sentido, es importante resaltar que la llegada con retraso de la información a una institución puede generar consecuencias como la entrega extemporánea de recaudos, o la inasistencia de la escuela a determinadas actividades tales como: desfiles, encuentros culturales y deportivos; por decir algunas, lo cual a todas luces incide directamente en la gestión de la institución.

Cuando ocurren este tipo de situaciones, la conducta de los involucrados al respecto es la de siempre buscar la mejor manera de dar respuestas a los planteamientos establecidos en las comunicaciones que les envían, y aun cuando el trabajo no saldrá como se espera, no se niegan a realizarlo, lo cual se sustenta en la afirmación de la entrevistada con cargo directivo DJ02: *“a veces nos llega información hasta las diez u once de la noche o un día sábado, esa es nuestra triste realidad, pero ese es el trabajo que escogimos y hay que echar pa’ lante”*.

Otro de los inconvenientes que se presenta es la falta de claridad en las comunicaciones escritas, presentando cierta ambigüedad que impide su comprensión lo

---

cual hace que quien recibe la información tenga que ponerse en contacto con el ente emisor para aclarar las dudas; en este sentido, la informante con funciones de secretaría PA01 mencionó: *“en pocas ocasiones es clara, casi siempre tienes que buscar quién te aclare las dudas”*.

Este tipo de situaciones sucede con mayor frecuencia cuando se trata de formatos nuevos a ser llenados, cambio en algún lineamiento a seguir dentro de la escuela o cualquier otra información que plantee novedades que por vez primera la escuela debe ejecutar, creando retrasos debido a que se pierde tiempo pidiendo aclaraciones acerca de la comunicación recibida. Sobre este aspecto, Koontz et al. (2012) hacen hincapié en el hecho de que:

La responsabilidad del emisor es formular el mensaje de modo que sea inteligible para el receptor. Esta responsabilidad pertenece primeramente a la comunicación escrita y oral, y señala la necesidad de planear el mensaje, declarar los supuestos básicos y aplicar las reglas aceptadas en general para la escritura y el habla efectivos. (p. 595)

Otro inconveniente frecuente en las informaciones escritas, es el hecho que falten datos en la comunicación; por ejemplo, si los centros educativos deben realizar alguna actividad fuera de la escuela falta información sobre: ¿Se requiere estudiantes? ¿Cuántos? ¿De qué grado? ¿Cuánto ha de durar la actividad?, lo cual incide de forma directa en el correcto cumplimiento por parte de la institución educativa de los requerimientos para la actividad.

Cuando la situación descrita ocurre, los involucrados optan por varias opciones, entre ellas comunicarse con quien envía la información vía telefónica u otra persona que haya recibido la misma comunicación que pudiera aclarar la información faltante, a propósito la informante CE01 expresó: *“a veces la comunicación no contiene todos los datos, nosotros debemos verificar por nuestra cuenta, llamando, preguntando porque queremos hacer nuestro trabajo”*.

En cuanto a la presencia o no de barreras en el proceso comunicacional interno del escenario de la investigación; se pudo interpretar a través de la información suministrada la existencia de dos (2) que inciden directamente en la gestión, siendo la primera la distancia física entre las escuelas que integran el NER N° 026, y la segunda corresponde a barreras de tipo tecnológico; señalando específicamente tres: (a) la baja y en ocasiones inexistente señal de las telefonías fijas o móviles del país en las zonas donde están ubicadas las escuelas del Núcleo; (b) la falta dentro de las instituciones de recursos tecnológicos que permiten enviar y recibir información (equipos tecnológicos

---

con servicio de internet) y por último, (c) el conocimiento limitado del manejo de esos recursos por parte del personal.

Los entrevistados manifiestan que hacen frente a la distancia física usando el teléfono; pero son conscientes de que los inconvenientes con la señal telefónica o de datos en estos sectores rurales es una realidad que se escapa de sus manos y solo les queda esperar que la llamada que se hace para transmitir información, haga repicar el teléfono al que se llama sin que caiga la contestadora y pueda ser atendida por la persona a la cual se llama; o si es un mensaje de texto, que llegue a tiempo, al respecto la entrevistada CE06 comentó: *“de repente yo estoy en San José y tengo una cobertura chévere, pero si me voy a la escuela tengo que montarme en un árbol para que me llegue señal al teléfono”*.

Asimismo, enviar y recibir comunicaciones vía correo electrónico, no es del todo efectivo debido a que la mayoría de las escuelas del NER N° 026 no cuentan con equipos con conexión a internet; aunado a que el conocimiento entre los entrevistados del uso de herramientas tecnológicas en internet con fines comunicacionales es bastante bajo, sobre todo si se toma en cuenta los últimos avances como el uso de los teléfonos inteligentes, las *tablets*, las herramientas de la web 2.0, las redes sociales, compartir información en la nube, entre otros adelantos.

A pesar de todos los inconvenientes descritos para enviar y recibir información, los actores del escenario de la investigación han asumido que deben prepararse en el uso de herramientas tecnológicas basadas en el uso de Internet con fines comunicacionales; además, son conscientes de que su uso dentro del sistema educativo va en aumento y que deben formarse para estar a la par de los nuevos avances en el área, independientemente de que dispongan o no de los recursos en la escuela, debido a que en el municipio tienen accesibilidad a ellos a través de los *cybers*.

Por último, resulta sumamente importante reseñar la presencia de un elemento clave en el proceso comunicacional interno del escenario en estudio y es la existencia de una Sala Situacional en la Municipalidad Escolar de Andrés Bello, lo cual para los informantes es un factor que incide en la efectividad de la comunicación. La sala situacional está a cargo de un docente con función supervisora, y es quien recibe la información que llega vía correo electrónico, llamadas telefónicas o mensajes de texto enviados a la municipalidad Escolar desde los entes superiores, con la intención de girar instrucciones a seguir en los centros escolares del municipio, notificando a los docentes con función supervisora que corresponda, y a su vez recibe de estos docentes la información que debe enviarse a la zona educativa del estado o al MPPE.

Un ejemplo de lo descrito es el siguiente: si la información que envía la zona educativa del estado a la Sala Situacional de la Municipalidad Escolar de Andrés Bello está relacionada con el programa Canaima o la colección bicentenario, el responsable de dicha sala debe informarle al docente con función supervisora encargado del área de recursos para el aprendizaje; previo conocimiento de la jefa de la municipalidad escolar. Luego ese docente con función supervisora informa a los directivos de las escuelas del municipio (en el caso del NER N° 026 le informan a la directora y ella le informa a los coordinadores de las escuelas), solicitando la información pertinente que luego recibirá de los directores, y entregará al encargado de la sala situacional del municipio, quién sistematizará y enviará la información recabada a la zona educativa del estado. Para una mejor visualización del flujo comunicacional se presenta la figura 4:

**Figura 4**

*Flujo comunicacional en el subsistema de Educación Básica del municipio Andrés Bello*



Fuente: elaboración propia

Este procedimiento en el tratamiento de la información a todas luces aumenta la burocracia, estableciendo un filtro que puede colapsar el flujo comunicacional entre la zona educativa del estado y las instituciones educativas del municipio. Al respecto, el informante CE04 señaló: *“nos están abarrotando y llenando de mucha información, no hemos terminado una cuando ya nos piden otra y eso nos causa un colapso”*. Además, a lo descrito se suma el hecho de que una sola persona se encarga de la sala situacional de la municipalidad escolar en Andrés Bello, por lo que es lógico pensar que la información enviada bien sea a la zona educativa del estado o a las escuelas que integran el NER N° 026 llegará con retardo.

---

## Conclusiones

Al culminar el estudio, pudo confirmarse que los actores del escenario manifiestan la necesidad de optimizar la comunicación organizacional interna para el cumplimiento de las tareas propias de la organización, siendo evidente para ellos que los inconvenientes que surgen en el proceso comunicacional interno como el retardo en la transmisión de información, la poca claridad en las comunicaciones escritas y, en ocasiones, la tergiversación de estas, son consecuencias de varios factores asociados al tratamiento dado a la información en el flujo comunicacional.

Para los actores, quien envía información no da importancia a conocer en qué condiciones llegó o si fue completamente comprendida por el receptor, lo cual no asegura una comunicación efectiva. Asimismo, para muchos de los informantes los lineamientos de trabajo de la sala situacional de la municipalidad escolar, lejos de ayudar a solventar los problemas comunicacionales, incrementa el grado de burocratización en un contexto donde los entes superiores catalogan toda la información que debe enviarse o recibirse como urgente.

Por otro lado, los métodos usados para enviar y recibir información no siempre son los más idóneos debido en primer lugar, a las barreras existentes como la distancia geográfica entre las escuelas que integran el NER N° 026, la dirección del núcleo y la municipalidad escolar de Andrés Bello y, en segundo lugar, a las barreras de tipo tecnológico, relacionadas con el uso de la tecnología para enviar y recibir información; porque a juicio de los informantes aun cuando en el municipio hay accesibilidad a equipos computacionales con conexión a Internet en los *cybers*, todas las instituciones educativas deberían contar con ellos de manera gratuita.

En el escenario de la investigación es necesario tomar en cuenta, que muchas de las escuelas rurales están ubicadas en lugares donde la señal de telefonía o de datos de Internet es bastante deficiente y en ocasiones inexistente y además, el nivel de conocimiento del manejo de herramientas comunicacionales tecnológicas basadas en las TIC por parte de directivos y secretarías es bajo; sin embargo, el personal de las instituciones en estudio está plenamente dispuesto a participar en jornadas de capacitación que le permitan mejorar el proceso comunicacional, debido a que entienden que esto puede repercutir positivamente en el trabajo diario.



---

## Implicaciones pedagógicas

Al tratar de establecer las implicaciones pedagógicas de la investigación realizada, se puede observar claramente que la ocurrencia del fenómeno investigado afecta de forma directa el quehacer pedagógico de las instituciones en estudio, debido a que los factores que inciden en la comunicación organizacional interna suelen ocasionar que los lineamientos estipulados por los entes superiores, necesarios para orientar los procesos de enseñanza y aprendizaje en función del cumplimiento de políticas educativas, lleguen a destino con retardo, incompletos o simplemente no lleguen, lo que genera procesos pedagógicos no cónsonos con los objetivos del sistema educativo.

El aula es el nivel de concreción de las políticas en materia educativa, es donde se visualiza la materialización de los fines educativos, a partir de la puesta en práctica de los planes y proyectos del Estado en esta materia; además, en ella, se realiza el trabajo docente a través de la enseñanza, la cual persigue un objetivo que para ser alcanzado necesita de la orientación y guía que se da a través de la comunicación interna, la cual permite que las directrices emanadas por la alta gerencia, con respecto a la praxis pedagógica, puedan llegar hasta los docentes de aula en aras de una gestión pedagógica en total apego a las políticas educativas vigentes y, de igual forma, si no está sucediendo lo esperado, establecer mecanismos de control que permitan reorientar el proceso de enseñanza “(...) porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio” (Robbins, 2013, p. 352).

La ocurrencia de la situación problemática en el NER N° 026 impacta en las aulas de forma negativa, ya que no contar con la información necesaria para orientar los procesos formativos, apegados a las directrices del Estado, provoca que existan, en algunos casos, marcadas diferencias en la formación de los estudiantes al comparar instituciones educativas. A propósito, la informante CP01 quien cumple funciones de coordinación pedagógica expresó: *“bueno, se hace lo que se puede con lo que se sabe, aun cuando no se hagan las cosas tal cual como ellos dicen, uno hace el esfuerzo y saca la actividad adelante con los muchachos”*.

El hecho de que los directivos tengan el conocimiento pleno, veraz y a tiempo de los parámetros bajo los cuales se ha de direccionar la práctica educativa, y estos a su vez lo transmitan a los docentes a su cargo bajo estos mismos criterios, es un factor que ha de influir de manera positiva en las actividades del aula y en beneficio de los estudiantes, de la institución y del sistema educativo mismo.

Por otro lado, los problemas comunicacionales en el escenario de la investigación no solo presentan implicaciones pedagógicas, también en lo administrativo, en lo gerencial y en lo socio-comunitario, puesto que el alcance del proceso comunicacional interno abarca todas estas áreas y visto desde una perspectiva sistémica, estas no se desligan una de otra sino que se complementan para el óptimo funcionamiento de las instituciones educativas, donde la comunicación interna ha de coadyuvar en conjunto con otros elementos como la motivación y el liderazgo, para el alcance de los objetivos que se hayan establecido en cada una de estas dimensiones.

Para finalizar, es importante que los mecanismos que se intenten establecer en cuanto a comunicación interna para la mejora de la gestión gerencial del NER 026, sean aplicados con celeridad, porque aun cuando hay disposición para el cambio, también hay un creciente espíritu de conformismo ante las situaciones que se presentan, al escucharse frecuentemente expresiones como: “en educación siempre es así”, para referirse a situaciones negativas que ocurren en el sistema educativo venezolano.

## Referencias

- Berceruelo, B. (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Editorial Estudio de Comunicación.
- Brandolini A., González M., y Hopkins N. (2009). *Comunicación Interna, Claves para una gestión exitosa*. La Crujía Ediciones
- Corbetta, P. (2010). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. (M. Díaz y S. Díaz Trads.). Mc Graw Hill.
- Fundación de Servicios de Perfeccionamiento y Capacitación (2005). *De la administración escolar tradicional a la gestión educativa, Pedagogía emocional 2005, Primera unidad* [Síntesis del curso *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa* de IPE-UNESCO]
- Secretaría de Educación Pública (2009). *Antología de Gestión Escolar, Programa Nacional de Carrera Magisterial*. [https://efmexico.files.wordpress.com/2010/05/ant\\_gestion\\_escolar\\_2009.pdf](https://efmexico.files.wordpress.com/2010/05/ant_gestion_escolar_2009.pdf)
- Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Módulo I*. <http://www.seslp.gob.mx/pdf/taller2011-2012/uno/DOCUMENTOS/9915Modelo%20de%20Gestion%20EducativaFINAL.pdf>

---

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S. A.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, H. (2012). *Administración: Una Perspectiva Global Y Empresarial* (M. Herrero y M. Ortíz Trads.). Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A.

Manaure, E. (2016). *Gestión del Conocimiento para optimizar la gestión de un Núcleo Escolar Rural (NER) abordando la comunicación organizacional interna*. [Trabajo de Grado de Maestría no publicado]. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, Higuero, Venezuela.

Pérez, G. (Ed.). (2001). *Modelos de Investigación Cualitativa en Educación Social y Animación Sociocultural*. NARCEA, S.A. DE EDICIONES.

Ríos, P. (2018). *Metodología de la investigación, Un enfoque pedagógico*. Editorial Cognitus C.A.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ma. ed.) (L. Fernández y V. Alba Trads.). Pearson Educación, INC.

Robbins, S. y Judge, T (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ta. ed.) (L. Pineda, Trad.). Pearson.

Terrén, E. (2004) Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación. Un enfoque micropolítico. *Revista Iberoamericana de Educación*, (36). <https://rieoei.org/historico/documentos/rie36a10.htm>