



Cuadernos de Investigación Educativa

ISSN: 1510-2432

ISSN: 1688-9304

Instituto de Educación Universidad ORT Uruguay

Papic Domínguez, Katia

Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile

Cuadernos de Investigación Educativa, vol. 10, núm. 1, 2019, Enero-Junio, pp. 63-83  
Instituto de Educación Universidad ORT Uruguay

DOI: 10.18861/cied.2019.10.1.2881

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=443660282005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org  
UAEM

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

---

# **Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile**

## ***Types of internal organizational communication in municipal educational facilities in Chile***

ISSN 1510-2432 -ISSN 1688-9304(en línea)- DOI:<https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>

Katia Papic Domínguez

Doctora en Comunicación Organizacional *Cum Laude*, Universidad de Málaga (España). Magíster en Administración Educacional, Pontificia Universidad Católica de Chile. Profesora de Historia, Geografía y Educación cívica. Académica, Instituto Interdisciplinario en Pedagogía y Educación, Universidad Católica Silva Henríquez (Chile). Investigadora en planificación estratégica y aplicación de la comunicación organizacional en entidades educativas, tecnologías de la información, y comunicación y marca.

Fecha de recibido: 29/01/2019

Fecha de aceptado: 15/03/2019

### **Resumen**

Las tendencias de globalización de la sociedad de la información y la comunicación influyen en las escuelas y en los profesionales de la educación. Este contexto mundial potencia la realización de cambios sustantivos en los modos de gestionar las organizaciones educativas. En los establecimientos educativos la comunicación conforma una función de gestión escolar, por tanto en el establecimiento educativo municipalizado se observa a la comunicación organizacional interna como función que permite mejorar dicha gestión y lograr la calidad educativa. El artículo tiene como objetivo describir los tipos de comunicación organizacional interna que se aplican entre directivos y profesorado en la coordinación del trabajo, con miras al cumplimiento de las metas en la gestión escolar del establecimiento educacional municipalizado en Chile.

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

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

Los resultados del estudio revelan que los directivos ejercitan, de preferencia, el tipo de comunicación formal, descendente, horizontal y ascendente para coordinar al profesorado en el desarrollo del trabajo dirigido al cumplimiento de las metas institucionales. Puede concluirse que el empleo de estos tipos de comunicación favorece la coordinación del trabajo de directivos y profesorado en los procesos de gestión de la organización educativa.

**Palabras clave:** comunicación organizacional, colegio, gestión educativa y organización educativa, educación.

---

## Abstract

The current trends of globalization in the information and communication society have influence on schools and professionals engaged in education. This global context strengthens substantial changes in the manner of managing the educational organizations. In educational facilities, communication constitutes a function of school management. Therefore, at municipal educational facilities, the internal organizational communication is seen as a function that entails educational improvement and quality assurance.

The purpose of this paper is to describe the types of internal organizational communication that are applied between managing personnel and teachers in the coordination of duties, oriented to the achievement of goals in managing the schools of municipal educational facilities in Chile.

In the research that gave rise to this paper, a methodology based on a combined approach of exploratory and descriptive nature was applied, for a sample of 22 municipal educational facilities. The selection criteria are concerned with those providing nursery and/or elementary and/or secondary education to children and young people under the management of Education Director's Office and the Department of Education in the urban or rural areas in the boroughs of Pudahuel and La Cisterna effective in year 2015.

The methodology was implemented in its quantitative phase through a survey covering 40 % of managing officers and 40 % of teachers, having received 246 questionnaires that were answered. In the qualitative phase, the methodology applied consisted on an in-depth interview to 2 directors of Municipal Education Management. Both tools were designed by the stakeholders.

The results of the study show that the managing officers preferably use formal, downwards, horizontal and upwards communication in order to coordinate teachers in the development of works oriented to the achievement of institutional goals. It can be concluded that the use of these types of communication enables the coordination of work between managing officers and teachers in the management processes of the educational organization.

**Keywords:** organizational communication, school, educational management and educational organizations, education.

## Introducción

Las tendencias de desarrollo científico, tecnológico, económico y cultural presentes en el mundo influyen en las escuelas y en los profesionales de la educación y, por tanto, los mismos deben generar respuestas que posibiliten su mantenimiento y desarrollo en el siglo XXI. En este contexto la comunicación organizacional interna conforma un instrumento estratégico de gestión de la organización educativa que contribuye tanto a propiciar la motivación como a enlazar a todos los miembros de la comunidad educativa. A este respecto, según Arboleda-Naranjo (2017) la comunicación organizacional incide en la organización, en sus componentes y en la totalidad de la entidad organizativa.

En el presente en Chile las reformas educativas propician el perfeccionamiento de la organización y gestión de los establecimientos educativos, en particular de los municipalizados, como una vía para establecer la calidad educativa y el fortalecimiento de la educación pública del nivel escolar, con el objeto de reconvertir su compleja realidad. A este respecto, MINEDUC (2014) considera el fortalecimiento de la Educación Pública de Calidad en el nivel escolar a través de la mejora de las áreas de innovación pedagógica, desarrollo de capacidades docentes y directivas entre otras, con el objeto de impartir una educación de calidad.

En este sentido, desde el prisma de la administración el sistema escolar nacional comprende los siguientes establecimientos: los educacionales particulares, los subvencionados con financiamiento compartido, los municipalizados, los fiscales y los de corporación privada. Los municipales son administrados por municipalidades o corporaciones municipales y financiados a través de la subvención por estudiante que entrega el Estado.

La selección de los establecimientos educacionales municipalizados se fundamenta, en primer lugar, en que representan los tres niveles del sistema escolar y, en segundo lugar en la implementación, por parte del Ministerio de Educación, de diversas estrategias y dispositivos en el área de la gestión escolar orientados a promover la calidad, la equidad y la participación en los establecimientos educativos. Por último, para la selección se toma en cuenta la posibilidad de acceder a los centros educativos a través del Director de la Dirección de Educación de la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Pudahuel y del Jefe del Departamento de Educación de la Municipalidad de La Cisterna.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) (2014) en los establecimientos educacionales se detectan disimilitudes en los resultados de aprendizaje. Dichas disimilitudes se vinculan a diferencias de gestión dado que en los establecimientos educativos de mayores rendimientos los directivos focalizan su trabajo en promover una labor centrada, sistemática y coordinada para implementar prácticas de gestión y actividades pedagógicas. En tal sentido la gestión del personal, en particular del profesorado, conforma una variable de trascendencia.

En relación a la labor directiva se debe considerar el Marco para la Buena Dirección porque, según el Ministerio de Educación (MINEDUC, 2015), el liderazgo directivo reside en la buena comunicación entre el líder y los integrantes del grupo y en el aseguramiento de canales efectivos de comunicación. Asimismo indica que debe asegurarse la transmisión regular de información acerca de los procesos en desarrollo y de las metas institucionales del establecimiento junto con la promoción tanto de una visión compartida como de una concreción participativa del proyecto educativo institucional así como procurar la coordinación de recursos humanos para lograr las metas de aprendizaje y del establecimiento educacional.

Por consiguiente, el problema abordado es la exploración y la descripción de los tipos de comunicación organizacional interna que se aplican entre los directivos y el profesorado en la coordinación del trabajo, con miras al cumplimiento de las metas de la gestión escolar en los establecimientos educativos municipalizados adscritos a las comunas de Pudahuel y La Cisterna, en Chile. El fin es generar conocimiento que posibilite, por una parte, caracterizar las prácticas comunicativas en los establecimientos educativos municipalizados en estudio y, por otra, incrementar el conocimiento científico en esta materia dado que el acopio de conocimiento, en el contexto del orbe, no necesariamente posibilita esclarecer esta realidad en los colegios municipalizados.

El presente artículo versa sobre parte de la tesis La comunicación en entidades educativas, adscrita al programa de doctorado en Comunicación Organizacional brindado por el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga, España. Dada la amplitud del tema de la investigación en este artículo se trata el objetivo citado en el párrafo precedente.

---

## Marco teórico

### Estado de la cuestión

La comunicación organizacional interna constituye un tema sustantivo a estudiar, caracterizar, mejorar e innovar en las organizaciones educativas, en la sociedad de la información y de la comunicación. Las investigaciones que se consignan a continuación respaldan dicha afirmación. *Impacto de la Implantación de los Sistemas de Gestión de Calidad en las Comunicaciones Internas y Relaciones Externas de las Escuelas* (María José Fernández, Jesús Rodríguez y Mónica Fontana en España, 2016) trata el análisis del impacto producido por la aplicación de un modelo de gestión de calidad en la comunicación y las relaciones externas del establecimiento educacional. Concluye que el sistema de gestión de calidad ha incidido en los sistemas de comunicación y de relaciones externas de las escuelas.

*Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: el caso de la institución educativa Cristóbal Colón* (Silvia Bedoya, 2017) aborda el análisis de la comunicación interna en dicha institución educativa y concluye que la falta de prácticas comunicativas internas entre directivos, docentes y administrativos influye en la labor diaria, en su identidad y en el afianzamiento de los procesos académicos.

### Tipos de comunicación organizacional interna

Según Capriotti (2009) –al citar a Tompkins- las organizaciones se conciben como sistemas de personas en interrelación al interior de un proceso de reproducción y de recreación de la entidad organizativa a través del ejercicio de la actividad comunicativa.

Según Van Riel (2018) la comunicación organizativa aborda distintos modos de comunicación que permanecen afincados al interior de la organización. En este marco, Andrade (2005) define la comunicación organizacional interna como el conjunto de acciones realizadas por la entidad organizativa para la generación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes a través del empleo de diversos medios de comunicación destinados a mantenerlos informados, unidos y motivados con el objeto de aportar con su labor al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Según Andrade (2005) también se releva en la comunicación organizacional interna su carácter de función de gestión dado que conforma un instrumento estratégico y dirigido a establecer el cumplimiento de objetivos institucionales compartidos, a instaurar las relaciones entre los miembros y a instalar la coordinación de comportamientos al interior de la organización escolar.

En la organización educativa se disponen y utilizan diversos tipos de comunicación organizacional interna. Ongallo (2008) enumera los siguientes tipos de comunicación: verticales, horizontales, oblicuos y externos.

Asimismo, Almansa (2011) -mediante la cita de Morales- indica la existencia de la comunicación unívoca y biunívoca. La unívoca es emitida por el individuo u órgano que crea información con capacidad de ser comunicada a los públicos internos. En cambio, la biunívoca comprende que todo elemento de la entidad organizativa puede constituirse en emisor y audiencia.

### **Comunicación formal e informal**

En la gestión de la institución educativa se aplican diversos modos de comunicarse que pueden clasificarse en *oficiales* o *no oficiales* en base al reconocimiento de su contenido. A estas maneras de comunicarse Badut (2010) las designa como *comunicaciones formales* o *informales*.

Asimismo, Lacasa (2004) concibe a la comunicación formal como determinada por la propia estructura jerárquica de la organización y a la informal como la que se da al interior de las relaciones interpersonales. Esta última es espontánea, activa y de difícil control porque los trabajadores la instauran al margen de toda rigidez laboral. Ambos tipos de comunicación suceden en el contexto de las relaciones de los miembros de la organización educativa.

### **Comunicación descendente**

Según Robbins y Judge (2009) la *comunicación descendente* circula desde el nivel de un grupo u organización hacia un horizonte inferior. Asimismo, De Castro (2014) indica que se da desde la dirección hacia el personal de la organización. Por otra parte, Ongallo (2008) señala que su finalidad consiste en garantizar una adecuada comprensión de los objetivos de la organización.

Aramendi (2006) también visualiza el vector descendente en el espacio de la organización educativa como información que procede desde la dirección hacia los profesores. Tiene la finalidad de transmitir órdenes y directrices destinadas a propiciar la realización de una determinada tarea, generar entendimiento de los métodos de trabajo, brindar retroalimentación al docente sobre los procesos organizativos, contribuir con orientaciones curriculares e informar las metas de la organización, entre otras.

### **Comunicación ascendente**

Robbins y Judge (2009) conciben a la *comunicación ascendente* como la que circula hacia un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para proporcionar retroalimentación a los horizontes superiores sobre el progreso en la consecución de las metas y problemas presentes. Inclusive, indica Andrade (2005), favorece el desarrollo de un flujo comunicativo en doble sentido.

Aramendi (2006) también la define como información que se origina desde los docentes hacia la dirección, y que es utilizada por los directores para enriquecer los procesos de las tareas y para potenciar las interacciones y la coordinación entre las diferentes unidades de la organización educativa.

Por último, según Villaflaño (2002) el objetivo de la comunicación ascendente incluye propiciar el diálogo social en la organización para que todos los miembros del personal se sientan protagonistas tanto de la actividad como de las metas de la institución, así como generar energías y capacidades ocultas, maximizar la utilización de las ideas, beneficiar el autoanálisis y la reflexión y alentar el consenso.

### **Comunicación horizontal**

Según Robbins y Judge (2009) la comunicación lateral tiene lugar entre los integrantes de un mismo grupo de trabajo y entre los miembros de equipos de labor del mismo nivel o entre los trabajadores horizontalmente equivalentes. Según De Castro (2014) este tipo de comunicación es adecuada para establecer la buena coordinación y unión de las unidades de la empresa y de las funciones que se desarrollan al interior del sistema empresa.

---

Asimismo, según Aramendi (2006) el vector horizontal favorece la articulación de funciones y la optimización de las relaciones y de los enlaces entre los integrantes de la institución educativa. Según Cervera (2008), en la comunicación horizontal corresponde enfatizar que la misma pretende establecer la armonía y la coordinación entre las personas y departamentos, disminuyendo así la duplicidad de funciones y posibilitando compartir información en el mismo nivel.

### ***Organización educativa. Texto para los tipos de comunicación organizacional interna***

Por una parte, la comunicación organizacional interna representa una importante valoración en la entidad educativa porque posibilita a los integrantes el acceso a la información institucional que permite a los actores contribuir a su progreso y conservación. Asimismo Carnicero (2005) concibe a la comunicación en el área de la institución como un activo comunitario de la gestión y de las organizaciones educativas.

Según Sandoval (2006), desde la perspectiva de su finalidad la organización educativa conforma el medio por el cual se permite la actuación educativa, concebida como enseñanza y formación.

Por otra parte Vázquez (2008) señala que la nueva escuela debe surgir desde dimensiones organizativas con mayor flexibilidad, integradoras y constitutivas de nuevos ámbitos de reflexión y comunicación en los que tomen parte todos los integrantes de la comunidad educativa. Para su cumplimiento es necesario que existan nuevas organizaciones y direcciones escolares orientadas a permitir nuevos contextos, tendientes a potenciar la participación activa de la totalidad de sus miembros, así como una organización que se distinga por procesos comunicativos e informacionales más adecuados con la Sociedad de la Información y de la Comunicación.

### ***Gestión escolar. La coordinación como factor dinamizador de los procesos***

En la comunicación organizacional interna la coordinación es importante por su capacidad para potenciar la generación y mantenimiento de las circunstancias que permiten el desarrollo de la gestión escolar, dado que dicha comunicación busca la dinamización de los miembros de la comunidad educativa. En tal sentido, cabe considerar que los resultados obtenidos por Montero (según Roncal, 2017) determinaron que entre la gestión organizacional y la comunicación interna se da una correlación directa del 52,7 %.

El Ministerio de Educación (2005) concibe a la gestión escolar como el desempeño profesional y técnico enfocado a la instalación de condiciones dirigidas a propiciar el desarrollo de buenas prácticas por parte de los integrantes, en pos del logro de objetivos institucionales y educacionales mancomunados en la organización educativa. Según Farfán-Tigre, Mero-Delgado y Sáenz-Gavilanes (2016) la gestión de la calidad en las organizaciones educativas configura un requerimiento insoslayable para concertar la mejora de las instituciones educativas.

Asimismo, según Furlan (2009) la gestión se vincula a la gobernabilidad y a los nuevos balances e integraciones requeridos por lo técnico y lo político en educación así como con la resolución de conflictos que se formulan entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario.

Según San Fabián (2006), desde el texto precedente y en un mundo caracterizado por una *modernidad líquida* -en palabras de Bauman- que sobresale por la fluidez y movilidad de sus relaciones y enlaces, es donde la gestión de la coordinación se transforma en una demanda difícil y necesaria.

Por una parte, en este marco, la coordinación de los integrantes de la organización educativa también cobra relevancia en el desenvolvimiento de la gestión desde el enfoque de proceso, conformado este último, según Fernández, Álvarez y Herrero (2002) mediante la cita de Crosby, por un conjunto de funciones y actividades específicas que los gestores deben concretar para alcanzar los objetivos de dicha gestión. Sobre esta materia, Blejmar (2006) indica que debe atenderse al requerimiento de producir una gestión creadora de nuevos sentidos y prácticas en un establecimiento educativo en profunda transformación.

Por otra parte, según San Fabián (2006), la coordinación y el intercambio profesional son indispensables para hacer frente a la inestabilidad del sistema educativo. Señala asimismo que la organización escolar debe conocer su localización respecto del continuo que discurre entre la coexistencia y el trabajo conjunto coordinado. A estos efectos sugiere emplear criterios tales como la existencia de fines y valores institucionales compartidos, un currículo que se elabora, administra y evalúa de manera conjunta, una atribución de tareas que se prorratean entre todos, una interrelación profesional que propicia la discusión, el intercambio de pareceres y la facultad para examinar la práctica de modo crítico.

## **Metodología**

En el estudio se abordó la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los tipos de comunicación organizacional interna que se aplican entre los directivos y el profesorado en la coordinación del trabajo, destinados al cumplimiento de las metas de la gestión escolar de los establecimientos educativos municipalizados adscritos a las comunas de Pudahuel y de la Cisterna en Chile?

La investigación es de enfoque mixto, no experimental, sistemática y empírica según Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2006). Es, asimismo, exploratoria, descriptiva y primaria. Este estudio comprendió el uso conjunto de las perspectivas cuantitativa y cualitativa de manera combinada durante el desarrollo del proceso investigativo dado que ambas potencian la investigación.

Según Pereira (2011) los métodos mixtos conciernen un único estudio que emplea tácticas mixtas con el objeto de dar respuesta a las preguntas y de comprobar las hipótesis de la investigación. Se consideró como el mejor enfoque que posibilita acercarse al fenómeno en estudio dado su carácter complementario e integrador.

Por una parte, en su diseño se contempló la administración del bosquejo cuantitativo y del cualitativo de forma secuencial y de modo relativamente independiente.

Se aplicó simultaneidad en la recolección de los datos cuantitativos y cualitativos. En cambio, su procesamiento siguió la secuencia cuantitativa y cualitativa. En el análisis e interpretación de la información se utilizó una perspectiva teórica determinada junto con la integración de los datos. Se buscó principalmente establecer la exploración y descripción del fenómeno en estudio para alcanzar su mayor comprensión.

Respecto de la fase cuantitativa cabe considerar que la población comprende 23 establecimientos educativos municipalizados y la muestra 22. Esto corresponde a una muestra probabilística y a una población finita y baja. Asimismo se aplicó el procedimiento aleatorio simple de selección de tómbola para efectuar dicha selección.

Respecto a la determinación de las organizaciones educativas que conforman la población

---

se consideraron los siguientes criterios:

- Establecimientos educativos municipalizados;
- Correspondientes a educación parvularia y/o educación básica y/o educación media científico-humanista de niños y jóvenes;
- Dependientes tanto de la Dirección de Educación de la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Pudahuel como del Departamento de Educación de la Municipalidad de La Cisterna
- Pertenecientes tanto a áreas urbanas como rurales;
- Adscritos a la comuna de Pudahuel y de La Cisterna de la Región Metropolitana
- Activos durante el año 2015.

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

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

Asimismo, mediante el procedimiento de evaluación de jueces expertos se abordó el tratamiento de la validez del instrumento respecto del contenido, considerando para ello que midiese la variable que se esperaba medir. Para la objetividad del instrumento se tuvo en cuenta en la formulación y organización de su administración la entrega de las mismas instrucciones y condiciones para todos los informantes. En la evaluación de los resultados se utilizaron los mismos procedimientos. En el cálculo de la confiabilidad del instrumento se empleó la medida de consistencia interna: el alfa de Cronbach. Se ejecutó una sola administración del instrumento de medición sobre 9 encuestas completas para calcular el coeficiente, cuyo resultado es de 0.93. Asimismo, durante el proceso de evaluación y depuración del cuestionario se aplicaron controles sobre su completitud, la validez de los códigos de las preguntas y la calidad del cuestionario con el fin de obtener las respuestas esperadas.

Se consideró en esta encuesta la distribución de las preguntas con relación a la variable. Se utilizan los tipos de comunicación organizacional interna entre los directivos y el profesorado. Las dimensiones consideradas fueron las siguientes:

1. Comunicación ascendente.
2. Comunicación horizontal.

3. Comunicación descendente.
4. Comunicación formal.
5. Comunicación informal.

Sus correspondientes indicadores son:

1. La retroalimentación a los directivos proporciona información sobre el avance de las metas y problemas presentes.
2. La comunicación que se realiza entre pares relaciona a las personas y a los departamentos entre sí en el marco de la coordinación.
3. A través de la comunicación los directivos permiten que los docentes conozcan y comprendan la misión.
4. Los directivos utilizan la comunicación organizacional interna para el involucramiento del profesorado en el desarrollo de la visión.
5. La comunicación formal permite informarse sobre las actividades correspondientes al proceso educativo consignadas en el periodo académico.
6. La comunicación formal permite informar al docente sobre el trabajo de su establecimiento educativo.
7. La comunicación informal posibilita a los miembros de un nivel jerárquico aclarar dudas acerca del contenido de las comunicaciones oficiales.
8. La aplicación de la comunicación informal posibilita mejorar las comunicaciones oficiales deficientes.
9. La comunicación descendente garantiza la comprensión de los objetivos educativos.

Asimismo, con respecto a la variable "se propicia la coordinación del trabajo dirigido al cumplimiento de las metas de la gestión escolar en el establecimiento educativo", sus dimensiones son las siguientes:

1. Mecánica jerárquica, que es asignada desde fuera.
2. Orgánica horizontal, que aparece negociada.

Sus correspondientes indicadores son:

1. Existencia de valores institucionales compartidos.
2. Currículo que se diseña, administra y evalúa de manera conjunta.
3. Existencia de metas compartidas.
4. Interrelación profesional que propicia la discusión.
5. Facultad de estudio crítico de la práctica.

Para completar la encuesta se valoró a un 40 % de los participantes del equipo directivo y a un 40 % de los componentes del cuerpo de profesores. Asimismo, en el caso de los directivos se tuvo en cuenta el criterio de que fueran 2 de 3 o 3 de 4 dado que en algunas de las escuelas estudiadas existen 3 directivos y en otras 4.

Finalmente se accedió a los 22 establecimientos educativos municipalizados que integran la muestra, 15 de los cuales están adscritos a la comuna de Pudahuel y 7 están asimilados a la comuna de La Cisterna. Se consiguió recepcionar 246 encuestas respondidas de la totalidad de la muestra de establecimientos educacionales. De las 246 encuestas completas recabadas, 45 (67 %) corresponden a integrantes de los equipos directivos y 201 (41 %) a los miembros del profesorado.

Se obtuvo un número mayor de encuestas completas al estimado de un 40 % para el caso de directivos y de un 40 % para el profesorado. Esto se debió a que la aplicación de las

---

encuestas se realizó en cada establecimiento educacional y estuvo a cargo de los directores de los colegios dado que los mismos no permitieron que el encuestador las administrara de manera directa. Ese número también obedeció al interés que concitó el tema de la comunicación organizacional interna tanto en los integrantes del equipo de directivos como en los miembros de los cuerpos de profesores.

En cambio, en la fase cualitativa se aborda una muestra de 2 y corresponde a la Dirección de Educación de Pudahuel y al Departamento de Educación de La Cisterna, cuyos representantes naturales son el director y el jefe respectivamente. La muestra es de tipo no probabilística, de casos de gran relevancia para el problema estudiado y según Hernández et al. (2006) comprende casos políticamente relevantes.

Los criterios estimados en la definición de la muestra corresponden, en primer lugar, a selección mediante el Sistema de Alta Dirección Pública en los procesos directivos para la Educación Municipal (pública), como es el caso del Director de la Dirección de Educación de la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Pudahuel y del Jefe del Departamento de Educación de la Municipalidad de La Cisterna y, en segundo lugar, a que se hallaran en ejercicio de funciones durante el año 2015.

En este proceso se administró como técnica de recogida de información la entrevista abierta –de diseño propio- en profundidad, transversal o única pues según Sierra (1994) puede emplearse en estudios de carácter exploratorio y descriptivo e indagaciones de tipo cualitativo y permite alcanzar información personal con gran especificidad.

Se preparó la guía de la entrevista cualitativa abierta y en profundidad considerando la formulación del objetivo de la entrevista, con el fin de delinear su elaboración y alcances. El objetivo fue el de recoger información acerca de diversos aspectos del conocimiento que poseen directivos y profesores acerca de los tipos de comunicación organizacional interna en el contexto educativo.

Luego se elaboró el listado de temas a tratar en la confección de las preguntas. Se abordaron los tipos de comunicación organizacional interna y la coordinación del trabajo destinada al cumplimiento de las metas. Según Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2010) el tipo de preguntas que componen la guía de la entrevista es de opinión y de conocimientos. Luego se atendió al diseño del formato siguiendo las especificaciones técnicas.

Asimismo, mediante el procedimiento de evaluación de especialistas se abordó, según Hernández et al. (2006), la validez interna cualitativa vinculada con la facultad de comunicar el lenguaje, ideas, sentimientos y perspectivas de las personas que participan. Según Hernández et al. (2006) también se consideró la dependencia (confiabilidad cualitativa). Por tanto se estimó apropiado entregar la guía de la entrevista abierta en profundidad a ciertos especialistas a efectos de su revisión tanto del contenido de las preguntas como del objetivo que se esperaba medir teniendo presente el listado de temas.

Las preguntas refieren a los tipos de comunicación organizacional interna y a la coordinación del trabajo destinada al cumplimiento de las metas. Atañen al objetivo de describir los tipos de comunicación organizacional interna que se aplican entre los directivos y el profesorado en la coordinación del trabajo dirigido al cumplimiento de las metas de la gestión escolar de los establecimientos educativos adscritos a las comunas de Pudahuel y de la Cisterna respectivamente. Los interrogantes son: *¿Qué tipos de comunicación organizacional interna se aplican en la escuela entre directivos y profesores?* y *¿De qué manera la aplicación de los tipos de comunicación organizacional interna favorece la coordinación del trabajo entre directivos y profesores en pos del logro de las metas institucionales?* El primer interrogante es de conocimiento y el segundo de opinión.

## Resultados y discusión

### **Etapa cuantitativa**

Luego de finalizada la recolección de datos, en la etapa cuantitativa se efectuó la agrupación final en consonancia con los objetivos e hipótesis de la investigación, los temas tratados y la metodología empleada. En el desarrollo de este procedimiento se consideraron de manera conjunta los datos del cuerpo de directivos y del profesorado. Para el análisis de los datos se utilizó el Programa SPSS. Asimismo se determinó la matriz de datos junto con sus variables, con las cuales se ejecutó el estudio estadístico. El análisis estadístico descriptivo de los datos se aplicó a través de pruebas estadísticas tales como la distribución de frecuencias y la moda. Luego se realizaron el análisis y la interpretación. En la presentación de los datos se utilizaron gráficos y tablas de doble entrada.

A continuación se presentan los resultados de los datos recabados en los 22 establecimientos educativos municipalizados considerando la totalidad de 246 encuestas respondidas, con relación al objetivo de describir los tipos de comunicación organizacional interna que se aplican entre los directivos y el profesorado, en la coordinación del trabajo dirigido al cumplimiento de las metas en la gestión escolar del establecimiento educativo municipalizado en Chile. Se considera la variable *Uso de los tipos de comunicación organizacional interna entre los directivos y el profesorado*. Se presentan los datos correspondientes en la siguiente tabla.

**Tabla 1.** Uso de los tipos de comunicación organizacional interna entre los directivos y el profesorado. Sección II: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11.

Categoría - Frecuencias en porcentaje	1 Muy en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
<b>Preguntas</b>					
1. En el desarrollo de los procesos curriculares y pedagógicos los profesores ejecutan acciones de comunicación dirigidas a los directivos para entregar sus opiniones.	1,2 %	2,5 %	16,9 %	49,8 %	29,6 %
2. Las acciones de comunicación que realiza con sus pares le permiten efectuar un intercambio de datos relevantes para concretar su trabajo con los integrantes de un mismo nivel jerárquico.	1,2 %	1,2 %	9,0 %	46,9 %	41,6 %
3. Los profesores ejecutan acciones de comunicación dirigidas a los directivos para manifestarles sus problemas.	1,2 %	2,8 %	16,3 %	44,7 %	35,0 %
4. Mediante la comunicación que se realiza entre pares se persigue el relacionamiento entre las personas y entre los departamentos entre sí para mejorar la integración de los departamentos que constituyen la institución educativa.	1,6 %	2,4 %	18,4 %	49,0 %	28,6 %
5. Los directivos implementan diversas actividades de comunicación para socializar la misión entre los profesores.	1,6 %	3,3 %	13,4 %	45,5 %	36,2 %
6. Los directivos ejercitan la comunicación organizacional interna para involucrar a los profesores en el desarrollo de la visión organizativa.	1,6 %	2,0 %	14,6 %	44,7 %	37,0 %
7. La comunicación oficial en su institución educativa se emplea para informar sobre las diversas actividades a realizar durante cada periodo académico en la ejecución del proceso educativo.	1,2 %	2,0 %	6,5 %	40,8 %	49,4 %
8. Los directivos utilizan la comunicación oficial para informar al docente sobre el desarrollo del trabajo de su establecimiento educativo.	1,2 %	2,0 %	6,9 %	37,4 %	52,4 %
9. La comunicación informal que practica con sus colegas le permite aclarar el contenido de las comunicaciones oficiales en el establecimiento educativo.	2,5 %	7,8 %	13,1 %	37,3 %	39,3 %
10. La aplicación de la comunicación informal le permite mejorar las comunicaciones oficiales que usted estima deficientes.	3,3 %	11,5 %	18,5 %	38,3 %	28,4 %
11. Las acciones de comunicación ejecutadas por los directivos le garantizan la comprensión de los objetivos educativos.	1,6 %	3,3 %	15,9 %	46,9 %	32,2 %

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a esta tabla, en la fila 1 un porcentaje bastante superior a la mitad (79,4 %) está de acuerdo y muy de acuerdo. Por tanto, se aprecia valoración por el ejercicio del tipo ascendente como un prototipo comunicativo que, en el desarrollo de los procesos educativos y administrativos cotidianos, favorece tanto la retroalimentación como la interacción. Robbins y Judge (2009) indican que esto vale para proporcionar retroalimentación a los horizontes superiores.

En la fila 2 la gran mayoría (88,5 %) está de acuerdo y muy de acuerdo con que las acciones de comunicación que realiza con sus pares permiten efectuar un intercambio de datos y ayudan a concretar su trabajo en conjunto con los integrantes de un mismo nivel jerárquico, situación que propicia de manera simultánea la participación y el establecimiento de su coordinación. Robbins y Judge (2009) señalan que, en el mismo nivel organizativo, las prácticas comunicativas horizontales favorecen la coordinación.

En la fila 3, la mayoría (77,7 %) manifiesta estar de acuerdo y muy de acuerdo, hecho que permite compartir su preocupación por las dificultades que enfrentan con el fin de informarlas y buscar soluciones adecuadas relativas a la concreción de las tareas que comprende su desempeño. Asimismo se enlaza con la comunicación ascendente que, en la organización, favorece el progreso de los procesos académicos y administrativos porque, según Del Pozo (1997), propicia en los integrantes la manifestación de sus problemas para conocerlos y solucionarlos.

En la fila 4, un grupo importante (77,6 %) manifiesta estar de acuerdo y muy de acuerdo. Por tanto esta situación posibilita apreciar la operacionalización de la comunicación horizontal con la finalidad de unir y articular tanto a los miembros como a las unidades de la organización. En este sentido De Castro (2014) reconoce la comunicación horizontal enfocada a establecer una adecuada coordinación y unión de los departamentos entre sí y de las funciones que se desenvuelven al interior del sistema empresa.

En la fila 5 el 81,7 % está de acuerdo y muy de acuerdo. Por ello se considera que los directivos ejecutan la gestión de la comunicación con un sentido determinado que favorece el fortalecimiento de la cultura escolar. Aramendi (2006) visualiza el vector descendente en lo referente a informar las metas de la organización educativa, lo que constituye el foco de la gestión de la comunicación.

En la fila 6 un grupo significativo (81,7 %) está de acuerdo y muy de acuerdo. Esta circunstancia favorece que la actividad comunicativa promueva el involucramiento participativo. Ongallo (2008) plantea garantizar una adecuada comprensión de los objetivos y de la organización a través de la comunicación.

En la fila 7 la mayoría (90,2 %) está de acuerdo y muy de acuerdo. El presente resultado indica que en la comunicación formal se enfatiza el abordaje de la dimensión operativa de las funciones y tareas adscritas al profesorado y directivos. Según Lacasa (2004) la propia estructura jerárquica de la organización contempla informaciones referidas tanto a la ejecución de actividades como al desarrollo del trabajo. En la fila 8 una parte significativa (89,8 %) está de acuerdo y muy de acuerdo. Aquí el equipo de directivos utiliza la comunicación oficial de manera personalizada con cada integrante del profesorado porque le confiere la posibilidad de establecer una acción comunicativa informativa directa. En la fila 9 un porcentaje significativo (76,6 %) está de acuerdo y muy de acuerdo. Por ello la condición de este tipo de comunicación favorece el desenvolvimiento del sistema relacional como base de la administración del componente *estructura de la organización educativa*. Lacasa (2004) señala que la comunicación informal beneficia la clarificación de las comunicaciones formales deficientes.

En la fila 10 un porcentaje con relativa significatividad (66,7 %) está de acuerdo y muy de acuerdo. Por tanto se le confiere una importancia relativa a la práctica de la comunicación informal en términos de apoyo a la mejora de la comunicación oficial. Según Lacasa (2004) esto se relativiza porque la comunicación informal de los trabajadores genera beneficios para la organización.

En la fila 11 un porcentaje con importante significatividad (79,1 %) está de acuerdo y muy de acuerdo. Por esto, la situación se relaciona con la estructura de la organización educativa en términos de sus momentos de diseño y aplicación participativa y colaborativa pues, según Andrade (2005), conforma un instrumento estratégico dirigido a establecer el cumplimiento de objetivos institucionales compartidos.

Asimismo, el tratamiento del objetivo, ya señalado, implica apreciar la variable *Se propicia la coordinación del trabajo dirigido al cumplimiento de las metas de la gestión escolar en el establecimiento educativo*. Considerando la totalidad de 246 encuestas respondidas se explicitan los datos correspondientes en la siguiente tabla.

**Tabla 2.** Se propicia la coordinación del trabajo dirigido al cumplimiento de las metas de la gestión escolar en el establecimiento educativo. Sección II: 12, 13, 14, 15.

Categoría - Frecuencias en porcentaje	1 Muy en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
<b>Preguntas</b>					
12. En el funcionamiento diario usted practica una interrelación profesional con sus superiores y/o subordinados que propicia la discusión sobre temas relevantes del establecimiento educativo.	2,0 %	3,3 %	10,6 %	41,5 %	42,7 %
13. La gestión del proceso curricular se realiza de manera conjunta por parte de directivos y profesores.	1,6 %	4,5 %	10,2 %	42,2 %	41,4 %
14. En el funcionamiento diario usted practica una interrelación profesional con sus pares para propiciar la discusión sobre temas relevantes del establecimiento educativo.	2,0 %	3,3 %	11,0 %	42,9 %	40,8 %
15. En su desempeño profesional usted tiene la facultad de estudiar de manera crítica la práctica educativa.	0,8 %	4,1 %	14,3 %	40,4 %	40,4 %

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la tabla 2, en la fila 12 una parte significativa (84,2 %) está de acuerdo y muy de acuerdo. Por tanto, en la base de este tipo de interrelación se encuentra la práctica comunicativa concebida como un instrumento estratégico de la organización educativa porque promueve el intercambio de ideas, el consenso y la articulación dirigida a concretar de manera mancomunada las metas educativas, en las condiciones y con los desafíos que conlleva la sociedad de la información y la comunicación. Tal como señala San Fabián (2006) la coordinación y el intercambio profesional son indispensables para hacer frente a

la inestabilidad del sistema educativo en la sociedad de la información y del conocimiento. En la fila 13 una parte significativa (83,6 %) manifiesta estar de acuerdo y muy de acuerdo. Por tanto, la gestión de la misión y visión de la organización educativa se centra en el desarrollo del currículum, del aprendizaje y de la enseñanza, requiriendo para una concreción eficaz de la calidad educativa la realización de un trabajo conjunto y coordinado de directivos y profesorado.

En la fila 14 una parte importante (83,7 %) manifiesta estar de acuerdo y muy de acuerdo. Por ello, en la práctica de la interrelación profesional se reflejan la interacción y la comunicación que permiten motivarse, informarse y unirse porque cualquiera puede constituirse en emisor o audiencia, instaurando así condiciones de mayor flexibilidad y capacidad de logro individual y/o institucional. Según Vázquez (2008), la nueva escuela debe surgir desde dimensiones organizativas con mayor flexibilidad, integradoras y constitutivas de nuevos ámbitos de reflexión y comunicación en los que tomen parte todos los integrantes de las comunidades educativas.

En la fila 15 una parte significativa (80,8 %) manifiesta estar de acuerdo y muy de acuerdo. Por tanto, el pensamiento reflexivo crítico docente constituye una buena práctica educativa de gestión, incentivada por el Ministerio de Educación, desde un enfoque individual, grupal y colectivo, adscrita a las funciones y tareas de los profesionales de la educación y de los equipos docentes directivos con el propósito de mejorar, innovar y cambiar los procesos académicos y administrativos. El Mineduc (2005) concibe a la gestión escolar como el desempeño profesional y técnico enfocado al desarrollo de buenas prácticas, en pos del logro mancomunado de objetivos en la organización educativa.

### **Etapa cualitativa**

En el análisis cualitativo se realizó el proceso de estudio de los datos para otorgarles organización y asignarles sentido en consonancia con la formulación del problema. En la fase de interpretación se aplicó la perspectiva del investigador en el estudio de cada dato y en la búsqueda de semejanzas y diferencias respecto de otros datos.

Respecto a la recolección de datos la misma se efectuó mediante la realización de dos entrevistas abiertas en profundidad. La primera fue en La Cisterna y se le asignó el código N° 1. La segunda fue en Pudahuel y se le asignó el código N° 2. Asimismo, en ambas sesiones de entrevista se utilizó la grabadora y se transcribió cada una de ellas para efectuar un análisis detallado del lenguaje y de la información.

Luego, para la organización de los datos se confeccionó una pauta compuesta por objetivos, partes de la entrevista, variables de la pauta, subpreguntas, la respuesta de La Cisterna y la de Pudahuel. Dicha pauta se utilizó para efectuar el ordenamiento y presentación de los datos en los resultados. También se utilizaron los códigos 1 y 2 para identificar a los informantes, ya citados.

Considerando las 2 entrevistas en profundidad respondidas, en el análisis de los datos se empleó la variable de la pauta cuya respuesta se consigna en la siguiente tabla.

**Tabla 3.** ¿Qué tipos de comunicación organizacional interna se aplican en la escuela entre directivos y profesores?

Pregunta	Respuestas de los informantes
¿Qué tipos de comunicación organizacional interna se aplican en la escuela entre directivos y profesores?	1. "Ha sido siempre la comunicación descendente". 2. "Reuniones. Es la comunicación formal. Las escuelas están recién incipientemente trabajando páginas Web como medio de información".

Fuente: elaboración propia.

Esta circunstancia implica, preferentemente, el empleo de la comunicación formal y descendente por parte de los directivos, destinada a entregar información que guíe el desarrollo de la labor y la coordinación entre directivos y profesorado junto con directivos y unidades. Según Aramendi (2006), el tipo descendente desde la dirección hacia los profesores sirve para transmitir órdenes y directrices destinadas a propiciar la realización de una determinada tarea.

En la tabla que figura a continuación, considerando las 2 entrevistas en profundidad respondidas, se analizaron los datos correspondientes a la siguiente variable de pauta.

**Tabla 4.** Entonces, en ese sentido, ¿la comunicación descendente sería el tipo de comunicación que se aplica en forma mayoritaria en la escuela?

Subpregunta	Respuestas de los informantes
Entonces, en ese sentido, ¿la comunicación descendente sería el tipo de comunicación que se aplica en forma mayoritaria en la escuela?	1 y 2. "Mayoritariamente"

Fuente: elaboración propia.

Esto ataÑe a una actividad comunicativa desde un horizonte superior a otro inferior, conformando una herramienta estratégica del equipo directivo para gestionar la organización educativa. Según Ongallo (2008), el vector descendente tiene la finalidad de garantizar una adecuada comprensión de los objetivos, de la organización y de la marcha de la institución.

Para la siguiente subpregunta también se han utilizado las 2 entrevistas en profundidad respondidas. Se señalan las preguntas y las respuestas de los informantes en la siguiente tabla:

**Tabla 5.** ¿Y la comunicación ascendente desde los profesores hacia los directivos?

Subpregunta	Respuestas de los informantes
¿Y la comunicación ascendente desde los profesores hacia los directivos?	1. "Existe, como una comunicación de respuesta a la instrucción".

Fuente: elaboración propia.

Esta situación implica una clara orientación a establecer retroalimentación frente a la directriz dada con relación al cumplimiento de su desempeño laboral. Sin embargo, Villafaña (2002), sostiene que el objetivo de la comunicación ascendente contempla propiciar el diálogo social en la organización para todo el personal, actores de la actividad y metas de la organización, así como contempla generar capacidades ocultas, maximizar la utilización de las ideas, beneficiar el autoanálisis y animar el consenso.

Para la siguiente pregunta y subpreguntas se han utilizado las 2 entrevistas en profundidad respondidas. Se señalan las preguntas y las respuestas de los informantes en la siguiente tabla.

**Tabla 6.** ¿Y en el sentido de comunicación formal e informal? ¿Qué podría usted contarnos acerca de la informal? ¿Se da en alguna medida?

Preguntas	Respuestas de informantes
¿Y en el sentido de comunicación formal e informal?	1. "Bueno, la comunicación formal en los colegios está dada generalmente por las circulares, memorándum y oficios".
¿Qué podría usted contarnos acerca de la informal? ¿Se da en alguna medida?	2. "Mucho, sí se da la comunicación informal".

Fuente: elaboración propia.

Se practican tanto la comunicación formal como la informal de manera complementaria en el devenir cotidiano de la entidad educativa. Asimismo, Lacasa (2004) expone que los tipos formal e informal suceden en el contexto de las relaciones de los miembros de la organización educativa.

Con relación a la variable *¿Qué tipos de comunicación organizacional interna se aplican en la escuela entre directivos y profesores?* se percibe semejanza en las respuestas dadas por ambos informantes sobre la aplicación de la comunicación descendente y formal de manera mayoritaria. En cuanto a diferencias se señala la existencia de la comunicación ascendente con carácter de respuesta. La comunicación informal se realiza a través de conversaciones entre miembros de distinto nivel jerárquico o del mismo.

También con respecto a la variable *¿De qué manera la aplicación de los tipos de comunicación organizacional interna favorece coordinar el trabajo entre directivos y profesores en pos del logro de las metas institucionales?*, los informantes manifestaron que "La única que favorece la coordinación del trabajo es la instrucción, en nuestro sistema público" y, "La descendente. Se lleva a cabo el trabajo, pero creo que hay que trabajar más el tema de la línea horizontal". En este caso los directivos gestionan la comunicación descendente y la instrucción para generar la coordinación de los integrantes del personal en la administración de los procesos y logro de metas institucionales.

Respecto a la variable de pauta *¿De qué manera la aplicación de los tipos de comunicación organizacional interna favorece coordinar el trabajo entre directivos y profesores en pos del logro de las metas institucionales?* se aprecia semejanza en las respuestas dadas por ambos informantes en torno a sustentar el desarrollo de la labor a través de la entrega de instrucciones u órdenes, implica el ejercicio de una comunicación descendente y formal. Sobre diferencias, se detecta la necesidad de avanzar en el desenvolvimiento de la comunicación horizontal y se constata la carencia de una cultura propositiva basada en una comunicación ascendente.

## Conclusiones

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

Entre los directivos y el profesorado se observa una tendencia a ejercitarse de manera significativa el modelo comunicativo formal e informal. El primer tipo se encuentra dirigido a informar acerca de la labor y de las actividades a desarrollar en el cumplimiento del trabajo. El segundo, por su parte, está enfocado a clarificar los mensajes oficiales y perfeccionar las comunicaciones que se estiman deficitarias. Cabe relevar que la comunicación formal se realiza primordialmente a través de la instrucción, circulares y reuniones. La instrucción se concibe como el único medio comunicativo que posibilita concretar la coordinación del personal y se destina a promover el cumplimiento del trabajo en el sistema escolar público. Sin embargo, debe apreciarse que la concreción del proyecto educativo institucional se fundamenta en el desarrollo de buenas prácticas comunicativas. Estas deben estar dirigidas a establecer la dinamización y la coordinación de directivos y profesorado, debiendo para ello emplearse estructuras con mayor flexibilidad e integradoras al sistema relacional.

Se reconoce cierta tendencia entre los directivos y el profesorado a coordinar el trabajo, encaminado al cumplimiento de las metas y mediante el ejercicio de una interrelación profesional con sus superiores y pares. Asimismo se orienta a promover el estudio de forma crítica de materias concernientes al establecimiento educativo y a la labor conjunta que se desarrolla en el proceso curricular. La coordinación del trabajo de directivos y profesorado constituye una necesidad institucional y una demanda socio-educativa en la actualidad. La comunicación organizacional interna en su calidad de componente estratégico debe sustentar el desempeño profesional individual, grupal y colectivo dirigido al cumplimiento de las metas de calidad educativa en la gestión del establecimiento educativo municipalizado.

Considerando la categoría pública y la función social de los establecimientos educacionales municipalizados debe atenderse a la búsqueda de mejoras comunicativas mediante la diversificación de los tipos de comunicación organizacional, la orientación y los procesos comunicativos con el objeto de favorecer la transmisión de información, la motivación y la coordinación del trabajo de los directivos y profesorado. De esta manera, se busca el fortalecimiento del cumplimiento de las metas en el desarrollo de la gestión en la organización educativa municipalizada.

## Referencias bibliográficas

- Almansa, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. La dirección de comunicación en la actualidad*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. La Coruña: Netbiblo.
- Aramendi, P. (2006). Selección de centro, comunicación y concepto de calidad. *XXI Revista de educación*, (8), pp. 49-60. <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2021/b15167288.pdf?sequence=1>
- Arboleda-Naranjo, R. (2017). Estructuras disipativas en la comunicación y el comportamiento organizacional. *Revista Razón y Palabra*, 21, No. 2\_97, pp. 498-521. <https://www.redalyc.org/html/1995/199552192027/>
- Badut, M. (2010). Communication forms in the management of the educational institution. *Journal Plus Education*, 6(1), pp. 189-198. <https://uav.ro/files/educatie/plus/12.pdf#page=189>
- Bedoya, S. (2017). Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: el caso de la institución educativa Cristóbal Colón. *Del verbo al bit*. Universidad de La Laguna. [http://www.revistalatinacs.org/16SLCS/2017\\_libro/087\\_Bedoya.pdf](http://www.revistalatinacs.org/16SLCS/2017_libro/087_Bedoya.pdf)
- Blejmar, B. (2006). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.
- Capriotti, P. (2009). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel S.A.
- Carnicero, P. (2005). *La comunicación y la gestión de la información en la institución educativa*. Madrid: WK Educación.
- Cervera, Á. (2008). *Comunicación total*. Madrid: ESIC Editores.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. [https://books.google.cl/books?id=WyKVAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor%3AAdela+de+Castro+&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj3MTttoLhAhVwG7kGHfGcDhgQ6AEIMzAC#v=onepage&q=f=false7Y0ddA78tQqy7rjGV75FKWs2dM#v=onepage&q=De%20Castro%2C%20A.%20\(2014\).%20Comunicaci%C3%B3n%20organizacional.%20T%C3%A9cnicas%20y%20estrategias&f=false](https://books.google.cl/books?id=WyKVAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor%3AAdela+de+Castro+&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj3MTttoLhAhVwG7kGHfGcDhgQ6AEIMzAC#v=onepage&q=f=false7Y0ddA78tQqy7rjGV75FKWs2dM#v=onepage&q=De%20Castro%2C%20A.%20(2014).%20Comunicaci%C3%B3n%20organizacional.%20T%C3%A9cnicas%20y%20estrategias&f=false)
- Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna*. Madrid: Fragua.
- Farfán-Tigre, Á., Mero-Delgado, O. y Sáenz-Gavilanes, J. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Dominio de las ciencias*, 2, núm. 4, pp. 179-190. <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-ConsideracionesGeneralesAcercaDeLaGestionEducativa-5802875.pdf>
- Fernández, M., Álvarez, M. y Herrero, E. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.

---

Fernández, M., Rodríguez, J. y Fontana, M. (2016). Impacto de la implantación de sistemas de gestión de calidad en las comunicaciones internas y relaciones externas de las escuelas. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1-2), pp. 97-110. <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/ARTCULO2016TQMok.pdf>

Furlan, A. (2009). Recapitulaciones en torno a la noción de gestión. *Revista de Educación Espacios en Blanco* (19), pp. 17-34. <https://www.redalyc.org/html/3845/384539801003/>

Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (6.a Ed.) México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (5.a Ed.) México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Lacasa, A. (2004). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Mineduc (2014). *Mapa de la reforma educacional*. [http://www.revic.org/images/img\\_noticias/12122014\\_410am\\_548adb3893bba.pdf](http://www.revic.org/images/img_noticias/12122014_410am_548adb3893bba.pdf)

Mineduc (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. [http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf)

Mineduc (2016). Plan de aseguramiento de la calidad escolar 2016-2019. *Sistema de aseguramiento de la calidad en la educación*. <https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2016/12/Plan-de-Aseguramiento.pdf>

Ongallo, C. (2008). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) (2014). *Mercado o garantía de derechos. Modelos en debate para la educación escolar en Chile*. <http://unicef.cl/web/mercado-o-garantia-de-derechos-modelos-en-debate-para-la-educacion-escolar-en-chile/>

Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, XV, 15-27. <https://www.redalyc.org/html/1941/194118804003/>

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.

Roncal, K. (2017). La comunicación interna y la gestión educativa en la I.E. N° 88227 Pedro Pablo Atusparia, Nuevo Chimbote, 2016. In *Crescendo*, Vol. 8, N.º 2, pp. 241-252 <https://revistas.uladecch.edu.pe/index.php/increcendo/article/view/1470/1352>

Sandoval, L. Y. (2006). *El ser y el hacer de la organización educativa*. *Educación y educadores*, 9(1), pp. 33-53. <http://www.scielo.org.co/pdf/edeb/v9n1/v9n1a03.pdf>

San Fabián, J. (2006). La coordinación docente: condiciones organizativas y compromiso profesional. Participación educativa. *Revista cuatrimestral del Consejo Escolar del Estado* (3), pp. 6-11. <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/Lacoordinaciondocente.pdf>

Sierra, R. (1994). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Madrid: Paraninfo S.A.

Van Riel, C. (2018). Tres formas importantes de comunicación corporativa. *Razón y Palabra*, Vol. 22, 1\_100, pp. 144-150. <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/1147-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3912-1-10-20180528.pdf>

Vázquez, E. (2008). Organizar y dirigir centros educativos con el apoyo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. *Enseñanza* (26), 59-79. [http://www.ub.edu/obipd/docs/organizar\\_y\\_dirigir\\_centros\\_educativos\\_vazquez.pdf](http://www.ub.edu/obipd/docs/organizar_y_dirigir_centros_educativos_vazquez.pdf)

Villafaña, J. (2002). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.