

**Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Vicerrectorado de Investigación y Postgrado  
Instituto Pedagógico “Rafael Alberto Escobar Lara”  
Subdirección de Investigación y Postgrado**

## **REPRESENTACIONES SOCIALES DE LA COMUNICACIÓN GERENCIAL DESDE LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y DOCENTES**

**Autor: Luis Manuel Hernández**

[luismanuelhdez@gmail.com](mailto:luismanuelhdez@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0002-1415-5575>

*Centro Educativo Manantial del Saber*

***La Ureña – Santo Domingo. República Dominicana***

**PP. 51-74**

## REPRESENTACIONES SOCIALES DE LA COMUNICACIÓN GERENCIAL DESDE LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y DOCENTES

**Autor: Luis Manuel Hernández**

[luismanuelhdez@gmail.com](mailto:luismanuelhdez@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0002-1415-5575>

*Centro Educativo Manantial del Saber*

**La Ureña – Santo Domingo. República Dominicana**

**Recibido:** Enero 2025

**Aceptado:** Abril 2025

### Resumen

La comunicación gerencial es clave en la coordinación y productividad de las instituciones educativas, facilitando el intercambio y análisis de información entre áreas y niveles. Esta investigación buscó construir un marco teórico sobre las representaciones sociales de la comunicación gerencial desde la perspectiva de directivos y docentes en escuelas del sector La Ureña, República Dominicana. Se adoptó un enfoque cualitativo e interpretativo, utilizando un método fenomenológico con técnicas como la observación participante y entrevistas semiestructuradas. Los informantes fueron directivos y docentes, y se aplicaron criterios de rigor científico para asegurar la validez del estudio. Los resultados destacan que las prácticas comunicativas actuales carecen de integración, evidenciando una necesidad de gestión comunicativa más proactiva, que no solo se enfoque resultados operativos, sino también en el fortalecimiento de relaciones interpersonales para mejorar la satisfacción de todos los actores involucrados.

**Palabras clave:** Representaciones sociales, comunicación, gerencia educacional, docentes.

### SOCIAL REPRESENTATIONS OF MANAGERIAL COMMUNICATION FROM THE PERSPECTIVE OF DIRECTORS AND TEACHERS

### Abstract

Managerial communication is key in the coordination and productivity of educational institutions, facilitating the exchange and analysis of information between areas and

levels. This research seeks to construct a theoretical framework on the social representations of managerial communication from the perspective of directors and teachers in schools in the La Ureña sector, Dominican Republic. A qualitative and interpretative approach will be adopted, using a phenomenological method with techniques such as participant observation and semi-structured interviews. The study will include the collection of information, thematic analysis and formulation of conclusions. The informants will be managers and teachers, and scientific rigor criteria will be applied to ensure the validity of the study. The results highlight that current communicative practices lack integration, evidencing a need for a more proactive communicative management, which not only focuses on operational results, but also on strengthening interpersonal relationships, in order to improve the satisfaction of all the actors involved.

**Key words:** Social representations, communication, educational management, teachers.

## Introducción

La comunicación gerencial en el ámbito educativo es clave para la cohesión organizacional, el desempeño institucional y las relaciones laborales. Dentro de las escuelas, las interacciones entre directivos y docentes determinan tanto la transmisión de objetivos como la calidad de los vínculos humanos y profesionales. Las representaciones sociales sobre la comunicación gerencial reflejan las percepciones y prácticas que moldean estas interacciones, influenciando su efectividad operativa y relacional.

La comunicación gerencial no se limita al intercambio de información, sino que integra aspectos como claridad, bidireccionalidad, retroalimentación y empatía, fundamentales para generar confianza y compromiso. Sin embargo, las instituciones enfrentan desafíos como la falta de planificación, jerarquías rígidas y directrices ambiguas, lo que afecta el clima laboral y la percepción de eficacia gerencial.

El liderazgo transformacional, la inteligencia emocional y la comunicación organizacional son marcos teóricos relevantes para analizar estas dinámicas. Un enfoque inclusivo y participativo en la comunicación permite superar desajustes entre las intenciones de los directivos y las percepciones de los docentes, promoviendo un ambiente colaborativo.

La comunicación es esencial en las organizaciones, ya que coordina la interdependencia entre estructuras y puestos, además de controlar y evaluar procedimientos y resultados. Requeijo (2008), destaca que, "a mayor interdependencia, mayor será la necesidad de una comunicación eficiente y oportuna" (p. 92). En el ámbito escolar, una comunicación gerencial efectiva reduce la incertidumbre entre directores y docentes, superando barreras como la falta de claridad, la distorsión de mensajes y los significados diversos. Una red de comunicación estructurada asegura un flujo adecuado de información y fortalece la alineación con los objetivos, misión, visión y valores institucionales.

Desde la teoría de las representaciones sociales, la comunicación colectiva se organiza a través de símbolos que regulan acciones individuales y grupales, procesando la diversidad cotidiana (Sampedro y Resina, 2010). Por su parte, Marina (2010), señala que, los valores, reflejados en símbolos, son indicadores clave en las representaciones sociales; mientras que Borjas (2011), subraya el impacto de los medios de comunicación en las audiencias, que interpretan contenidos según sus contextos personales, familiares o escolares. Por su parte, Álvarez y Lesta (2011), destacan que, las representaciones sociales no solo reproducen información, sino que organizan la realidad, dándole sentido tanto a nivel personal como grupal; mientras que, Barrios (2013), enfatiza que, integrar comunicación y discurso amplifica su impacto práctico en la vida cotidiana.

En síntesis, las representaciones sociales, vistas desde enfoques holistas, estructuralistas y sistémicos, conectan a grupos e individuos y son clave para analizar la transformación organizacional, especialmente en la comunicación gerencial. Este marco teórico permite identificar elementos sociales y organizacionales que configuran las prácticas educativas, abordando la fragmentación y desigualdad en el contexto escolar.

Finalmente, la comunicación es un proceso básico que depende del rol del director escolar como líder. Según Requeijo (2008), el director debe garantizar una comunicación clara y eficiente, facilitando la gestión organizativa y el desempeño del equipo docente, y sostiene que:

Desarrollar una comunicación gerencial efectiva y lo primero de una comunicación efectiva es tratar de entender a la otra persona, salir de su propia autobiografía, de manera auténtica comprendiendo el marco de referencia de la otra persona antes de insistir que comparte el nuestro (p. 105)

De lo anterior se desprende que, especialmente en momentos de conflicto, el fundamento de la comunicación gerencial se apoya en las conexiones humanas. El diálogo constructivo y la comunicación persuasiva se convierten en herramientas esenciales para los líderes que buscan mantener un personal armonioso y alineado con las decisiones tomadas en beneficio de la institución educativa a la que sirven.

En relación a la comunicación de los docentes dentro y fuera del espacio áulico, está integrada por un conjunto de procesos mediante los cuales interrelaciones y se intercambia información entre el docente y directivo, entre los compañeros de trabajo y del grupo o recurso humano en general. Al respecto Requeijo (2008), refiere en términos comunicacionales que, el docente es “un emisor pero también debe ser un buen receptor” (p. 107), lo que favorece un clima de participación activa, productiva, creadora, en un ambiente democrático donde se permitan las preguntas, las discrepancias, los diferentes enfoques en un entorno de respeto mutuo entre directivo y docente con reglas claras y precisas. De allí, la importancia de estudiar las representaciones sociales sobre la comunicación gerencial desde la percepción de directivos y docentes de las organizaciones escolares.

Ahora bien, a pesar de la reconocida importancia de la comunicación gerencial en la República Dominicana, existen diversos problemas que pueden obstaculizar su efectividad en los diferentes ámbitos mencionados. En primer lugar, la falta de formación específica en habilidades comunicativas para los directivos escolares puede limitar su capacidad para transmitir mensajes de manera clara y eficaz.

Según un estudio realizado por la Fundación para la Educación y el Desarrollo (2023), existe “un alto porcentaje de directores y administradores educativos carecen de

capacitación adecuada en comunicación organizacional, lo cual afecta negativamente la coordinación y la toma de decisiones en las escuelas” (p. 56).

Cabe destacar que, en el entorno educativo, uno de los problemas comunes es la falta de claridad en la comunicación de las metas y valores institucionales por parte de los directivos y docentes. Fullan (2007), destaca que la falta de claridad y coherencia en la comunicación de las metas y valores institucionales es una barrera significativa para la implementación exitosa de cambios educativos. La comunicación gerencial efectiva es esencial para que todos los miembros de la comunidad educativa comprendan y se alineen con los objetivos comunes.

Esto puede generar confusión entre el personal docente y los directivos, lo que dificulta la alineación de prácticas y objetivos hacia una visión compartida. Además, la falta de canales efectivos para la retroalimentación y el intercambio de ideas puede llevar a la falta de participación y compromiso por parte de los miembros de la comunidad educativa. Como señala Pérez (2019), “la falta de claridad en la comunicación de las metas y valores institucionales es un obstáculo importante para el éxito educativo” (p. 78). Esta falta de claridad puede tener un impacto negativo en la motivación del personal y la satisfacción general de todos los actores involucrados en el proceso educativo.

Es fundamental, que las instituciones educativas implementen estrategias para mejorar la comunicación interna y asegurar que todos los miembros de la comunidad educativa comprendan claramente las metas, valores y objetivos de la institución. Lo anterior puede lograrse por medio de una amplia diversidad de canales, como encuentros informativos, comunicaciones escritas y medios digitales institucionales, entre otros espacios de diálogo y participación.

En la provincia de Santo Domingo Este, la diversidad cultural y social refleja un microcosmos de la República Dominicana. Por tanto, en el ámbito educativo, específicamente en las Escuelas Nacionales, se enfrentan desafíos significativos en cuanto a la comunicación gerencial. Uno de los problemas destacados es el flujo inadecuado de

información en ambas direcciones, descendente y ascendente. En la dirección descendente, los directivos pueden o no comunicar de manera clara y efectiva las metas, políticas y procedimientos institucionales a los docentes y personal administrativo.

Esto puede generar confusión, desaliento y falta de alineación con los objetivos de la escuela (Méndez, 2018). Por otro lado, en la dirección ascendente, los docentes y personal administrativo pueden enfrentar dificultades para expresar sus preocupaciones, sugerencias o necesidades a la dirección de la escuela. La falta de canales adecuados para la retroalimentación y el intercambio de ideas puede provocar una sensación de falta de reconocimiento y participación en la toma de decisiones, lo que afecta negativamente el clima organizacional y la moral del equipo docente (Tschannen, 2009).

Los problemas de comunicación gerencial afectan directamente la eficacia del equipo docente, dificultando la colaboración, la coordinación de actividades y la implementación de estrategias educativas. Según Northouse (2016), "la comunicación es un componente esencial del liderazgo efectivo. Cuando los líderes se comunican de manera clara y efectiva, pueden inspirar y motivar a sus seguidores, crear un ambiente de trabajo positivo y lograr resultados exitosos" (p. 65). Frente a este panorama, en las Escuelas Nacionales del sector La Ureña, Santo Domingo Este, persiste una notable carencia de comunicación efectiva, a pesar de los procesos administrativos establecidos, lo que genera un clima organizacional desfavorable, desmotivación en el personal docente y afecta la calidad educativa.

Para comprender y abordar esta problemática con el fin de generar un constructo teórico sobre las representaciones sociales de la comunicación gerencial desde la percepción de directivos y docentes del sector La Ureña de República Dominicana, se realizaron diversas acciones, tales como visitas a instituciones educativas para observar las dinámicas comunicativas entre docentes y directivos, además de participar en reuniones y sesiones de consejo escolar, donde se evidenció falta de claridad en la transmisión de información y ausencia de espacios para el diálogo efectivo.

Asimismo, se distribuyeron encuestas anónimas entre los docentes, cuyos resultados revelaron una percepción generalizada de insatisfacción y áreas críticas con deficiencias en la comunicación interna. También se analizaron documentos internos, como memorandos, correos electrónicos y actas de reuniones, identificando problemas de claridad y efectividad en las comunicaciones formales. Los registros de evaluaciones de desempeño docente mostraron correlaciones entre deficiencias comunicativas y bajos rendimientos o insatisfacción laboral.

Finalmente, se compararon los procedimientos establecidos con la práctica real, encontrando discrepancias significativas, y se revisaron estudios especializados que confirman que los problemas comunicativos en La Ureña reflejan tendencias comunes en el ámbito educativo. Estas acciones proporcionan un diagnóstico integral que permite identificar áreas de mejora en la comunicación gerencial de estas instituciones.

### Marco teórico

#### *Teoría de las Representaciones sociales en la comunicación*

La noción de representaciones puede inscribirse en el marco general de la Sociología del Conocimiento, tal como la entienden Berger y Luckmann (1986). Las representaciones no solo describen un objeto, sino que activamente lo construyen, dando forma a la realidad social. No obstante, es crucial considerar que estas representaciones están influenciadas por el entorno social del que emergen (Rubira y Puebla, 2018).

La realidad cobra forma a través de cómo los individuos la interpretan. En esencia, la única realidad que existe es la que logramos descifrar. Los significados que le atribuimos constituyen la única realidad que, para nosotros, existe efectivamente; así que, “la realidad interpretada es la única que puede tener efectos sobre nosotros.” (Ibáñez, 1988, p. 26).

Se pueden distinguir diversos enfoques que han generado teorías y métodos específicos en el estudio de las representaciones sociales. La *escuela clásica*, la *estructural*, la perspectiva *sociodinámica* de Ginebra, son algunos de ellos. Además, son relevantes los aportes de Robert Farr y Serge Moscovici (Farr y Moscovici, 1984) en el Reino Unido y de María Auxiliadora Banchs (1984) en Venezuela. Aunque no es nuestro objetivo ser omnicomprensivos, discutimos estas escuelas para mostrar las diferentes perspectivas: desde enfoques cualitativos hasta cuantitativos, y desde el objeto hasta el proceso.

La escuela clásica, con una base psicosocial, surgió en París y constituye el punto de partida fundamental de la teoría de las representaciones sociales, desarrollada inicialmente por Serge Moscovici en 1961, con aportes posteriores de su discípula Denise Jodelet. Jodelet (1986), ha brindado quizás la definición más aceptada de representación social hasta ahora, además de concretar y perfeccionar ideas clave de Moscovici. Sus investigaciones se han basado en enfoques cualitativos mediante el análisis de discursos y prácticas sobre los objetos de representación.

Tanto Jodelet (1984) como Moscovici (1985) coinciden en que las representaciones sociales se hacen visibles a través del lenguaje y el comportamiento de grupos particulares, resaltando así la relevancia del entorno comunicativo. Los medios de comunicación y las instituciones se presentan como lugares fundamentales para la formación de estas representaciones en la vida diaria. Ambos autores han utilizado cuestionarios abiertos, entrevistas en profundidad y observación participante para explorar los universos simbólicos donde se construyen las representaciones.

Por otro lado, la *escuela estructural*, con un *enfoque psico-cognitivo*, tiene su sede en Aix-en-Provence bajo la dirección de Jean-Claude Abric, con la colaboración de Claude Flament. Estos estudios se enfocan en la composición de las representaciones sociales y los procesos cognitivos involucrados, desarrollando la Teoría del núcleo central. Esta teoría, basada en principios estructuralistas, explica cómo se organiza una representación (Abric, 2001).

Según Abric (ob. cit.), las representaciones son fenómenos sociocognitivos compuestos por un núcleo central y un sistema periférico, lo que les confiere estabilidad y flexibilidad. Esta escuela ha privilegiado diseños experimentales y cuantitativos, aunque también ha recibido críticas por su enfoque positivista.

En palabras de Rubira y Puebla (2018), la perspectiva sociodinámica de Ginebra, liderada por Willem Doise (1985), destaca el análisis de las relaciones entre el metasisistema social y el universo mental de los sujetos, influenciado por su posición en dicho sistema. Las investigaciones de Doise (1999, 1993) se caracterizan por el uso de métodos correlacionales y enfatizan las condiciones de producción y circulación de las representaciones. Según Doise (1985), las representaciones no deben definirse en términos de consenso, ya que son tomas de posiciones individuales.

Desde la Universidad de Linz, Wagner y colaboradores resaltan el carácter construido de las representaciones y declaran que, "en lugar de imaginar a las representaciones dentro de las mentes es mejor imaginarlas a través de las mentes, como si fueran una especie de red tejida por las personas mediante sus conversaciones y sus acciones" (Wagner et al., 1999, p. 96). Su enfoque culturalista sostiene que las representaciones reflejan consenso, no en términos estadísticos, sino en un nivel epiracional.

Robert Farr, profesor de la London School of Economics, ha trabajado sobre los vínculos entre representaciones, sentido común y conocimiento científico. Según Farr y Moscovici (1984), "las representaciones no son meras opiniones o imágenes, sino *teorías o ramas del conocimiento* que orientan a los individuos en su entorno y facilitan la comunicación en la comunidad" (p. 496). Por último, María Auxiliadora Banchs (1984) ha sido una figura clave en la difusión de la perspectiva de las representaciones sociales en español, defendiendo una interpretación social, histórica y procesual del concepto.

Moscovici (1985), destaca que, las representaciones sociales tienen un carácter recursivo, ya que se retroalimentan continuamente de acciones y conocimientos

individuales. Así, el sujeto, el contexto y los objetos de conocimiento son agentes activos en la configuración de las representaciones. Esta perspectiva conecta con el paradigma culturalista en la comunicación latinoamericana, representado por Jesús Martín-Barbero (1987) en su obra, *De los medios a las mediaciones*.

Las representaciones sociales se originan en las interacciones diarias, como los intercambios comunicativos. Moscovici agrega que estas representaciones pueden formarse a través de la observación personal o la reflexión individual, aunque las redes de comunicación continúan siendo las fuentes principales para grupos y comunidades.

### ***Teoría de la comunicación de Manuel Martín Serrano***

Serrano (1981), comenzó a estudiar la comunicación y a destacar su enorme valor estratégico para la vida social y el progreso de diversas ciencias. Consideró que la comunicación es fundamental para comprender el desarrollo de la vida humana, así como para entender su historia y cultura, y para intervenir en ellas.

Una parte central de su teoría se enfoca en distinguir entre expresión y ejecución, entre actos ejecutivos y actos comunicativos. Martín subrayó la importancia de diferenciar entre interacciones a través de la comunicación y otras interacciones que claramente no lo son, enfatizando que no todo constituye comunicación. La comunicación gerencial, en el contexto organizacional, se considera un género dentro de la comunicación organizacional. Para el autor citado:

Comunicar, en el sentido social, es algo más que informar; no es un puro decir, sino un decir algo a alguien, un tener en común lo dicho. Comunicar es dialogar, dar una información a alguien que la recibe y que la acepta como suya, y que responde. Se trata de un acto de relación interpersonal dialogada en el cual se comparte algo (Serrano, 1981; p. 103).

La comunicación en las organizaciones se desarrolla en el día a día de las labores, de acuerdo a las funciones delegadas a cada trabajador. Estas funciones deben ser

organizadas y dirigidas de manera que reflejen solidez en la estructura y en el manejo del conocimiento, con el fin de crear una cultura de comunicación entre los miembros. Esta cultura de comunicación contribuirá a la producción del bien o servicio de la organización.

La comunicación organizacional se considera un sub campo derivado de la comunicación pública, según López (2006). Este autor señala que toda organización, independientemente de su naturaleza o sector, tiene un componente público en sus relaciones primarias, como empleador-empleado, gobierno-empresa y empresa-mercado. López también menciona a Elton Mayo, creador de la teoría de las Relaciones Humanas en 1972, que influyó en la concepción de la comunicación en las organizaciones, resaltando la importancia de la comunicación entre empleadores y empleados.

Además, se refiere a Abraham Maslow, cuyos aportes en 1982 contribuyeron al desarrollo de la comunicación en las empresas, dando origen a la relación comunicación-sinergia, un pilar actual en las organizaciones. También destaca a Barnard (1959), quien identificó la necesidad de cada miembro de relacionarse con sus compañeros, dando origen a la comunicación horizontal y a la interrelación entre las comunicaciones descendentes de la gerencia y las ascendentes de los mandos menores, así como a la socialización de los principios organizacionales.

### Metodología

La presente investigación se enmarcó en el paradigma postpositivista, el cual reconoce que la realidad puede ser interpretada desde múltiples perspectivas y que toda aproximación al conocimiento está mediada por la subjetividad del investigador. Este paradigma permitió abordar el fenómeno estudiado desde una postura comprensiva y reflexiva, reconociendo la influencia del contexto y de las experiencias individuales de los participantes.

Desde esta perspectiva, se adoptó un enfoque cualitativo de corte interpretativo, adecuado para comprender la complejidad del fenómeno en su contexto natural. Este

enfoque se ajustó a la necesidad de explorar en profundidad las experiencias vividas por los docentes en relación con el objeto de estudio, permitiendo acceder al sentido que ellos mismos atribuyen a dichas experiencias. La investigación no buscó establecer verdades absolutas ni generalizaciones estadísticas, sino interpretar los significados contruidos colectivamente por los participantes a partir de su cotidianidad educativa.

En coherencia con el paradigma y el enfoque adoptado, se empleó el método fenomenológico, que permitió acceder a la esencia de las vivencias de los sujetos investigados. Este método se orientó a la descripción detallada de las experiencias conscientes de los docentes, suspendiendo juicios previos para captar los significados que emergieron de su propia percepción.

La reducción fenomenológica facilitó la identificación de las categorías significativas, las cuales se contruyeron a partir del análisis de los discursos y prácticas observadas, siempre manteniendo la intencionalidad y profundidad propias de este método. El investigador se centró en captar cómo los actores educativos vivenciaban y dotaban de sentido a sus prácticas, lo que resultó clave para comprender el fenómeno objeto de estudio.

El trabajo de campo se desarrolló en Escuelas Primarias de Santo Domingo, ubicadas en un entorno urbano con diversidad socioeconómica y características contextuales particulares como densidad poblacional, multiculturalidad y limitaciones en el acceso a recursos educativos. El contexto seleccionado permitió una inmersión directa en las dinámicas escolares, necesarias para la recolección de información desde la vivencia real de los sujetos.

Los informantes clave fueron seleccionados intencionadamente, conforme a criterios de experiencia, conocimiento del contexto y disposición para colaborar. Participaron diez docentes y tres directivos, quienes compartieron desde su rol institucional perspectivas valiosas sobre el fenómeno investigado. Estos actores ofrecieron

una visión integral del contexto educativo y permitieron comprender las experiencias desde distintas posiciones dentro de la escuela.

Para la recolección de datos se emplearon técnicas cualitativas que favorecieron el contacto directo con los participantes. Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas, realizadas en espacios institucionales, en horarios convenidos con los participantes, y con una duración promedio de 45 minutos cada una.

Estas entrevistas abordaron temáticas relacionadas con la práctica docente, las emociones asociadas al proceso educativo, los retos cotidianos y las estrategias de afrontamiento. Además, se utilizó la observación participante, desarrollada durante dos semanas en jornadas escolares completas, lo que permitió registrar comportamientos, interacciones y dinámicas del entorno educativo desde una perspectiva interna.

Los instrumentos utilizados incluyeron el diario de campo y los registros de observación. El diario de campo documentó de forma sistemática las experiencias, reflexiones e impresiones del investigador durante el trabajo de campo, mientras que los registros de observación permitieron sistematizar los comportamientos y hechos significativos identificados durante la inmersión en el entorno escolar.

Esta triangulación de técnicas e instrumentos contribuyó a enriquecer la validez de la información obtenida. La aplicación de estos elementos metodológicos permitió comprender en profundidad el fenómeno objeto de estudio, aportando una visión rica y contextualizada que emerge de las voces y vivencias de los protagonistas educativos.

El estudio se apoyó en una metodología cualitativa, utilizando entrevistas semiestructuradas y observación participante como técnicas principales de recolección de datos, lo que permitió captar tanto las percepciones subjetivas de los actores como las dinámicas contextuales de la comunicación gerencial en instituciones educativas. La información recabada fue analizada mediante codificación abierta y categorización

temática, permitiendo identificar patrones y construir un marco interpretativo sobre las representaciones sociales de la comunicación gerencial.

## Presentación, análisis y discusión de los resultados

Aunque en este reporte se presentan las subcategorías *eficacia comunicacional percibida* y *clima de comunicación*, el análisis global incluyó dimensiones como: canales de comunicación predominantes, percepción del liderazgo comunicacional, relaciones jerárquicas y horizontales, y barreras comunicativas. La Tabla 1 sintetiza algunas respuestas observadas en torno a la eficacia comunicativa, entendida como la claridad, fluidez y efectividad en la emisión y recepción de mensajes por parte de los equipos.

### Tabla 1

*Respuestas de las observaciones en la subcategoría eficacia comunicacional percibida*

| Observación          | Respuesta observada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Observación 1</b> | La eficacia percibida se ve profundamente afectada por las fallas en la comunicación observadas en el Centro Educativo nacional La Ureña, ya que la ambigüedad en los mensajes y la limitada retroalimentación impactan directamente en la ejecución de las tareas y la percepción de los empleados sobre la capacidad directiva para gestionar de manera eficiente. Según se describe, la falta de claridad y coordinación en los canales comunicativos no solo entorpece los procesos operativos, sino que también genera una sensación de desconexión y desorganización entre los miembros del equipo. |
| <b>Observación 2</b> | En la observación realizada en la Escuela La Ureña, se destaca cómo las deficiencias en los procesos comunicativos afectan la eficacia percibida dentro de la institución. La falta de claridad en los mensajes y la carencia de canales adecuados para la retroalimentación son elementos críticos que dificultan la coordinación efectiva y generan frustración entre los miembros del personal. Estas falencias, además, refuerzan percepciones negativas sobre la capacidad gerencial para manejar adecuadamente las interacciones, lo que debilita la confianza y el compromiso colectivo.           |
| <b>Observación 3</b> | Las deficiencias en la claridad de las instrucciones y la falta de retroalimentación efectiva afectan directamente la percepción de eficacia en la gestión institucional. Los docentes señalaron que la ambigüedad en las directrices y la limitada apertura para expresar inquietudes o propuestas reducen su capacidad para desempeñar sus funciones de manera óptima, lo que genera retrasos, desorganización y un sentimiento de desconexión con los objetivos institucionales, debilitando así la percepción de eficiencia en los procesos gerenciales                                               |

Fuente: Autor

A partir de las observaciones realizadas en el Centro Educativo Nacional La Ureña, se evidencia que la eficacia comunicacional percibida en la gestión institucional se ve comprometida por fallas en la comunicación interna. La ambigüedad en los mensajes, la escasa retroalimentación y la falta de canales adecuados dificultan la coordinación, generan frustración y afectan negativamente la percepción sobre la capacidad directiva. Esta situación debilita la confianza del equipo, limita el compromiso y crea una sensación de desorganización que impacta en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

A continuación se presenta tabla 2, la cual es una síntesis de las respuestas obtenidas en la subcategoría *eficacia percibida*, recogidas mediante entrevistas a directivos y docentes. Su propósito es evidenciar cómo se valoran los canales de comunicación institucional y qué aspectos inciden en la percepción de una gestión eficaz. Esta tabla forma parte del análisis cualitativo del estudio y permite ilustrar las dinámicas comunicativas internas, así como las oportunidades de mejora identificadas por los actores educativos.

**Tabla 2**  
*Respuestas de los informantes en la subcategoría eficacia comunicacional percibida*

| Informantes | Respuestas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dir.1       | Utilizamos canales formales como reuniones periódicas y circulares, y fomentamos también el uso de espacios informales para aclarar dudas y compartir ideas. La eficacia de esta interacción se percibe en la solución rápida de problemas y en la alineación de esfuerzos hacia metas comunes. Sin embargo, siempre existe la oportunidad de mejorar en la puntualidad y claridad de los mensajes, asegurando que todos los docentes se sientan escuchados y comprendidos en el proceso. |
| Dir. 2      | Ambas partes perciben que esta comunicación es efectiva cuando se priorizan la claridad, la puntualidad y el respeto mutuo. Sin embargo, hay áreas de mejora, como garantizar una mayor retroalimentación por parte de los docentes y ajustar la frecuencia de los encuentros para abordar necesidades emergentes. Este enfoque busca consolidar un ambiente donde todos los miembros se sientan valorados y motivados a colaborar en el logro de los objetivos institucionales.          |

Tabla 2. Continuación

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dir. 3  | La comunicación en nuestro liceo se desarrolla a través de reuniones semanales, circulares informativas y plataformas digitales para garantizar un flujo constante de información. Además, mantenemos una política de puertas abiertas, donde los docentes pueden expresar sus inquietudes de forma directa. Esta interacción es percibida como efectiva porque facilita la planificación y resolución de problemas en equipo                        |
| Mtro. 1 | Sin embargo, considero que hay momentos en los que la información no llega con la anticipación necesaria para una planificación adecuada. Esto puede generar ciertos malentendidos o dificultades en la ejecución de tareas. Para mejorar, sería ideal fortalecer los espacios de retroalimentación y fomentar un diálogo más participativo, donde los docentes podamos expresar nuestras inquietudes y contribuir a las decisiones institucionales. |
| Mtro. 2 | Aunque estas herramientas son útiles, en ocasiones siento que podrían ser más dinámicas y enfocadas en temas prácticos relacionados con el aula. La eficacia percibida varía según el nivel de interacción; cuando se promueve el diálogo y se escuchan las propuestas de los docentes, la comunicación resulta más efectiva. Sin embargo, es importante reforzar los canales digitales y crear más                                                  |
| Mtro. 3 | Cuando los directivos se toman el tiempo para escuchar nuestras sugerencias y preocupaciones, se crea un ambiente más colaborativo y se percibe una mayor eficacia. Creo que fortalecer los espacios de retroalimentación y promover el diálogo abierto son aspectos clave para mejorar la comunicación y alinear los esfuerzos entre todos los miembros de la comunidad educativa.                                                                  |

Fuente: Autor

**Interpretación de la subcategoría eficacia comunicacional percibida**

La percepción de la eficacia comunicativa en los centros educativos analizados está influida principalmente por la falta de claridad en los mensajes, la limitada retroalimentación y la descoordinación de los canales de comunicación. En el Centro Educativo Nacional La Ureña y la Escuela La Ureña, estas deficiencias generaron frustración entre los docentes, retrasos en las tareas y una disminución en la confianza hacia los directivos. La comunicación efectiva no solo implica transmitir información, sino también crear un entorno inclusivo que fomente la cohesión organizacional y la participación activa.

Directores y docentes reconocen la importancia de canales formales e informales, pero señalan problemas como la puntualidad, claridad y adecuación de las herramientas

digitales. Mientras que algunos directivos destacan el uso de plataformas digitales y políticas de puertas abiertas, los docentes piden mayor anticipación en la entrega de información y espacios más dinámicos para la retroalimentación. Esto subraya la necesidad de un enfoque más proactivo, colaborativo y orientado al diálogo.

Para mejorar la percepción de eficacia comunicativa, se recomienda integrar herramientas digitales, crear espacios regulares para retroalimentación y promover una cultura basada en el respeto y la colaboración. Una gestión comunicativa eficaz no solo facilita la ejecución de tareas, sino que también fortalece la confianza, el compromiso y la satisfacción dentro de la comunidad educativa.

**Tabla 3**  
*Respuestas de los informantes en la subcategoría clima de comunicación*

| Informantes | Respuestas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dir.1       | Además, la falta de recursos tecnológicos y de capacitación para optimizar los canales de comunicación puede dificultar la fluidez de los mensajes. Otro desafío importante es el manejo de conflictos interpersonales, que puede afectar negativamente el clima de comunicación. Abordar estos retos requiere una estrategia integral que incluya formación continua y la promoción de una cultura de comunicación transparente.       |
| Dir. 2      | Otro desafío significativo es promover la integración de herramientas tecnológicas en un entorno donde no todos los miembros están completamente familiarizados con su uso. Abordar estos retos implica fomentar la capacitación continua, establecer normas claras para la comunicación y cultivar un clima organizacional basado en la confianza y el respeto mutuo.                                                                  |
| Dir. 3      | Otro desafío es mantener un equilibrio entre la comunicación formal y la informal, asegurando que ambas sean efectivas. Asimismo, existen diferencias generacionales en el uso de herramientas tecnológicas, lo que puede dificultar la implementación de ciertos canales. Para superar estos retos, es fundamental fortalecer las habilidades comunicativas de los directivos y promover una cultura de escucha activa y colaboración. |
| Mtro. 1     | También existen barreras tecnológicas en algunos casos, lo que complica la implementación de herramientas digitales como medio principal de comunicación. Superar estos retos implica una mayor organización, priorización de reuniones efectivas y capacitación para utilizar herramientas que simplifiquen el intercambio de información.                                                                                             |
| Mtro. 2     | Uno de los retos más frecuentes es la falta de tiempo para mantener una comunicación continua y detallada, especialmente en períodos de alta carga laboral. También se enfrenta el desafío de asegurar que los mensajes lleguen a todos los docentes de manera clara y oportuna. Otro reto es alinear las expectativas de los directivos con las realidades                                                                             |

Tabla 3. Continuación

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | del aula, ya que en ocasiones las directrices no consideran las particularidades de los estudiantes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Mtro. 3</b> | Otro desafío es la gestión del tiempo, ya que tanto directivos como docentes tienen agendas cargadas, lo que dificulta el seguimiento continuo de los temas discutidos. Además, las diferencias generacionales y tecnológicas pueden ser una barrera, especialmente cuando algunos docentes tienen menos familiaridad con las herramientas digitales. Abordar estos retos requiere flexibilidad, empatía y el compromiso de ambos lados para mantener una comunicación constante y efectiva. |

Fuente: Autor

**Interpretación de la Subcategoría: Clima de comunicación**

A continuación, se presenta la interpretación de la subcategoría Clima de comunicación, la cual emerge del proceso de codificación y categorización cualitativa realizado durante el análisis de los datos recolectados, principalmente a través de entrevistas, grupos focales y observaciones. Esta subcategoría no surge de manera arbitraria, sino que se construye a partir de los discursos de los informantes, quienes hacen referencia a aspectos emocionales, relacionales y actitudinales que configuran el ambiente comunicativo dentro de la organización.

El clima de comunicación en una organización es fundamental para la gestión gerencial, ya que define el tono de las interacciones y afecta la percepción de apertura, confianza y transparencia. Un clima saludable implica un flujo bidireccional de información, donde los empleados son escuchados y valorados. Los líderes, al promover la escucha activa y la empatía, establecen un ambiente positivo que fortalece la cohesión y el sentido de pertenencia.

La confianza es clave en este contexto. Fernández (2015), destaca que, un clima basado en la confianza fomenta un intercambio auténtico y transparente, facilitando decisiones alineadas con las necesidades del equipo. No obstante, esta confianza debe cultivarse constantemente, ya que puede erosionarse si los líderes no cumplen sus promesas o actúan de manera deshonestas.

Por el contrario, un clima comunicativo deficiente, caracterizado por autoritarismo o control excesivo de la información, genera desmotivación y estrés, según Mayo (1972). En cambio, un ambiente colaborativo incrementa el compromiso y la productividad. Además, Castells (2006), resalta que la tecnología puede facilitar la comunicación, pero su uso inapropiado puede crear un clima tenso o impersonal, subrayando la importancia de equilibrar estrategias tradicionales y digitales.

López (2006) subraya que la equidad y la transparencia en el flujo de información son esenciales para evitar el deterioro del clima. Los líderes deben garantizar procesos inclusivos y transparentes, reforzando la confianza en la gestión. Desde la perspectiva de Maslow (1982), un clima positivo satisface necesidades como el reconocimiento y el respeto, promoviendo un ambiente de apoyo y colaboración.

Vale la mención de que, se ha expuesto una breve parte, de un trabajo más extenso, que se enmarca en la presentación de la evidencia e interpretación, explicando que las subcategorías seleccionadas y presentadas en este artículo fueron elegidas por su relevancia en la construcción del marco teórico sobre las representaciones sociales de la comunicación gerencial. Asimismo, se ha garantizado la coherencia entre la evidencia presentada y su interpretación, prescindiendo del uso excesivo de tablas y priorizando una narrativa analítica más fluida y fundamentada.

### Consideraciones finales

Desde un enfoque cualitativo, esta investigación exploró las percepciones de directivos y docentes mediante entrevistas y análisis de contenido, identificando fortalezas y áreas de mejora en la comunicación. Se propone un modelo gerencial basado en claridad, bidireccionalidad, empatía y evaluación continua de los procesos comunicativos. Además, la formación en habilidades interpersonales es crucial para mejorar las relaciones laborales y fomentar un entorno respetuoso.

En conclusión, las representaciones sociales de la comunicación gerencial son esenciales para entender las dinámicas organizacionales, identificar deficiencias y diseñar estrategias que impulsen un liderazgo más efectivo e inclusivo, fortaleciendo así el clima institucional y los resultados educativos.

Entre algunas reflexiones derivadas de este estudio, destacan la comunicación eficaz como pilar estratégico en la gestión educativa. Factores como la claridad, retroalimentación y coordinación son fundamentales para fortalecer la cohesión organizacional y la satisfacción en la comunidad educativa. En los centros analizados, deficiencias como ambigüedad en los mensajes y falta de interacción bidireccional generan frustración, desconfianza y desconexión con los objetivos institucionales, afectando la percepción docente sobre la capacidad gerencial y el desempeño general de las instituciones.

Los hallazgos revelan que las prácticas comunicativas actuales, tanto formales como informales, carecen de un enfoque integrador que contemple las necesidades de todos los actores. Aunque los directivos valoran las reuniones y plataformas digitales, los docentes perciben carencias en planificación, retroalimentación y escucha activa. Esto subraya la necesidad de una gestión comunicativa proactiva que priorice tanto resultados operativos como relaciones interpersonales sólidas.

La percepción de eficacia comunicativa está vinculada con la capacidad de los directivos para generar un entorno inclusivo y empático. Políticas claras, capacitación tecnológica, espacios regulares de diálogo y liderazgo participativo pueden transformar el clima comunicativo en uno más colaborativo. Este cambio es crucial en contextos educativos complejos donde la comunicación debe adaptarse a las dimensiones pedagógicas y humanas. Además, los resultados indican que la comunicación es un proceso dinámico centrado en construir relaciones basadas en respeto, participación activa y satisfacción de necesidades. Abordar desafíos como falta de claridad y retroalimentación insuficiente permitirá mejorar la moral del equipo, fortalecer el clima organizacional y fomentar el éxito institucional.

Los desafíos comunicativos también están relacionados con dinámicas laborales y estereotipos administrativos que afectan el ambiente organizacional. Una jerarquía rígida y liderazgo autoritario complican la construcción de confianza mutua. Sin embargo, prácticas positivas identificadas podrían servir como base para mejorar relaciones laborales y superar percepciones negativas.

Un liderazgo accesible y empático es clave para implementar un enfoque integral que aborde tanto las deficiencias comunicativas como las dinámicas emocionales. Establecer canales claros y efectivos de retroalimentación, promover comunicación bidireccional y capacitar en habilidades interpersonales contribuirá a un ambiente educativo más motivador.

### Referencias

- Abric, J. C. (2001). Le noyau central des représentations sociales [The central core of social representations]. In J.-C. Abric (Ed.), *Pratiques sociales et représentations*, 81–96. Presses Universitaires de France.
- Álvarez, C. y Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 11-30. <https://www.redalyc.org/pdf/649/64920732002.pdf>
- Banchs, M. A. (1984). *Representaciones sociales y cultura*. Editorial Venezolana.
- Barnard, C. I. (1959). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Barrios, J. M. (2013). *La innovación educativa pendiente: Formar personas*. Erasmus Ediciones.
- Berger, P., y Luckmann, T. (1986). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores.
- Borjas, G. J. (2011). *Labor economics* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Castells, M. (2006). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura* (Vol. 1). Alianza Editorial.
- Doise, W. (1985). *Les représentations sociales: Définitions, structures et fonctions*. PUF.
- Doise, W. (1999). *Human rights studied as social representations*. *Social Science Information*, 30(1), 111–126.

- Doise, W. (1993). *L'ancrage dans les études sur les représentations sociales*. *Bulletin de Psychologie*, 46(405), 189–195.
- Farr, R., y Moscovici, S. (1984). The concept of social representation. In R. Farr y S. Moscovici (Eds.), *Social representations*, 496–510. Cambridge University Press.
- Fernández, E. (2015). *Comunicación organizacional: Teoría, práctica y perspectivas*. Editorial Universitaria.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.
- Fundación para la Educación y el Desarrollo. (2023). *Informe sobre la capacitación en comunicación organizacional de directivos escolares*.
- Ibáñez, T. (1988). La construcción de la realidad social. Siglo XXI Editores.
- Jodelet, D. (1984). *Les représentations sociales: Un domaine en expansion*. In Moscovici, S. (Ed.), *Psychologie sociale*. Presses Universitaires de France.
- Jodelet, D. (1986). La representación social: Entre modernidad y tradición. *Revue Française de Sociologie*, 27(1), 43-65.
- López, R. (2006). *Comunicación organizacional: Estrategias y prácticas*. McGraw-Hill.
- Marina, J. A. (2010). *La educación del talento: La teoría de las inteligencias múltiples y su aplicación educativa*. Editorial Ariel.
- Martín-Barbero, J. (1987). *De los medios a las mediaciones: Comunicación, cultura y hegemonía*. Ediciones Gustavo Gili.
- Maslow, A. H. (1982). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- Mayo, E. (1972). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge.
- Méndez, L. (2018). *La educación inclusiva en América Latina: Retos y perspectivas*. Editorial Educa.
- Moscovici, S. (1985). *La psico-socialización: La construcción social de las representaciones*. Ediciones Akal.
- Moscovici, S. (1985). *The Phenomenon of Social Representations*. In R. Farr & S. Moscovici (Eds.), *Social Representations*. Cambridge University Press.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). SAGE Publications.
- Pérez, R. (2019). *Innovación educativa en el siglo XXI: Estrategias y enfoques para el aula*. Editorial Aula Magna.
- Requeijo, J. (2008). *La psicología educativa: Enfoques y prácticas en el aula*. Editorial Narcea.

- Rubira, R. y Puebla, B. (2018). Representaciones sociales y comunicación: apuntes teóricos para un diálogo interdisciplinar inconcluso. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 25(76), 147-167, <https://doi.org/10.29101/crcs.v25i76.4590>
- Sampedro, M., y Resina, J. (2010). *La pedagogía en el siglo XXI: Nuevas teorías y prácticas*. Editorial Pearson.
- Serrano, M. (1981). *Teoría de la comunicación: Un enfoque estratégico para la investigación*. Editorial Alianza.
- Tschannen, M. (2009). *Trust matters: Leadership for successful schools*. Jossey-Bass.
- Wagner, W., Duveen, G., Farr, R., Jovchelovitch, S., Lorenzi-Cioldi, F., Marková, I., & Rose, D. (1999). Theory and method of social representations. *Asian Journal of Social Psychology*, 2(1), 95-125.

### Síntesis Curricular



**Luis Manuel Hernández**

Licenciado en Educación con mención en Administración Educativa. Magíster Scientiarum en la misma área. Abogado. Con experiencia como docente, director y coordinador en Venezuela y República Dominicana, ha impartido asignaturas como Legislación Escolar y Metodología de la Investigación. Destacado por su participación en seminarios y talleres sobre gerencia educativa, ha sido reconocido por su labor docente y directiva. Además, ha sido ponente en temas de planificación educativa, mostrando un fuerte compromiso con la formación docente.