



LAS HABILIDADES GRUPALES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE COVID-19

Group skills and organizational communication in times of COVID-19

FREDDY LEONIDAS CORRALES PERALTA¹, ELSA EMMA NEIRA PONCE²

¹Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú

²Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú

KEYWORDS

*organizational communication
group skills
principal manager
public institution
Covid-19*

ABSTRACT

The present investigation carries out its studies in educational institutions of the primary education sector, pretending to know if, in times of pandemic, the director's group skills are correlated with organizational communication, the investigation began with a sample of 96 teachers who responded to a survey relating the dimensions of organizational communication and the group skills of the directors, the conclusions corroborated that the skills of the director in times of COVID-19 have been modified and have increased, verifying the hypothesis that the group skills of the director in times of the COVID pandemic -19 are significantly related to organizational communication.

PALABRAS CLAVE

*Comunicación organizacional
Habilidades grupales
Dirección
Instituciones publicas
Covid-19*

RESUMEN

La presente investigación realiza sus estudios en instituciones educativas del sector educativo primario, pretendiendo conocer si, en época de pandemia las habilidades grupales del director se correlacionan con la comunicación organizacional, la investigación inicio con una muestra de 96 docentes quienes respondieron a una encuesta relacionando las dimensiones de comunicación organizacional y las habilidades grupales de los directores, las conclusiones corroboraron que, las habilidades del director en épocas de COVID-19 se han modificado y se han incrementado, comprobando la hipótesis de que las habilidades grupales del director en épocas de pandemia COVID-19 se relacionan significativamente con la comunicación organizacional.

Recibido: 02/ 05 / 2022

Aceptado: 12/ 07 / 2022

1. Introducción

La comunicación organizacional ha cambiado sus parámetros pre-pandemia para poder alcanzar los niveles de éxito exigidos, los gerentes han cambiado sus habilidades según las exigencias del mercado global el cual se hace cada vez más competitivo y dinámico; éstas nuevas exigencias y metas ocasionan una revisión de las responsabilidades que enfrentan los directivos de la organización especialmente en estos tiempos de COVID-19 donde la sociedad tiene en las instituciones educativas, un sector muy cuestionado por irrupción de la modalidad virtual, que ha hecho virar al modelo educativo, desde una sociedad con un esquema de transmisión comunicativa a una sociedad con tecnología.

Es en el escenario descrito, que la importancia de las habilidades del director o gerente en el manejo de grupos, así como una comunicación eficiente y funcional, cobra excepcional importancia, convirtiéndose en un factor que genera éxito en las organizaciones, como respuesta a uno de los desafíos trascendentes en el marco de una nueva gerencia. El objetivo de la investigación es determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y las habilidades que utiliza el gerente para el manejo de grupos en tiempos de COVID-19.

La presente investigación tomo como base a las instituciones educativas del sector educativo público de nivel primario, pretendiendo conocer si, en época de pandemia las habilidades grupales del director tuvieron correlación con la comunicación organizacional sabiendo que por la coyuntura se realizó trabajo remoto.

La investigación utilizó las dimensiones de comunicación organizacional ascendente, descendente y horizontal y las relacionó con las habilidades directivas, teniendo como campo de aplicación, la labor de los docentes quienes realizaban el trabajo remoto, pudiendo apreciar de esta forma, las habilidades que utilizó el director para dirigir la comunicación organizacional en época de COVID-19.

Perú, al igual que otros países tuvo que enfrentar la crisis del covid-19 y uno de los sectores más afectados fue el sector educación y más aún, los centros que imparten educación a nivel primario que se encuentran en una etapa de relaciones comunicacionales más fuertes, debido a que en la educación a nivel primaria, tenemos en el alumnado infantil, diferencias en el manejo lingüístico, diferencias de extracción social, cultural, encontrándose como consecuencia diferentes capacidades de expresión, entendimiento y raciocinio entre el alumnado.

Este sector enfrentó grandes cambios, donde la tecnología pasó a ser un elemento esencial para la comunicación organizacional y el Director tuvo que usar dentro de su posición de líder, sus habilidades grupales para conseguir la fluidez de comunicación latente, dejando las habilidades clásicas relacionadas con fraseos y terminologías a contextos empresariales y de negocios (Nickerson y Planten, 2009), como por ejemplo, la estructura del mensaje, la escucha crítica, el análisis de contexto (Biočina y Rajh, 2021) pasen a ser adaptados a un nuevo contexto que traía el covid-19, cual es que, la comunicación y especialmente la organizacional es un proceso donde se tipifica al elemento humano en las organizaciones y son los que realizan el intercambio de información y las interacciones relacionales, (Consuelo y Valencia, n.d.) siendo esta comunicación más complicada que solo el intercambio de información.

Esta ocurre a través de direcciones, cuando va de abajo hacia arriba estamos ante una comunicación ascendente, cuando es de arriba hacia abajo descendente y también cuando se da a nivel horizontal entre el personal del mismo nivel jerárquico (Papa y Daniels, 2013); en otros estudios fijan a la comunicación como el proceso donde van a crearse ideas, donde se va compartir pensamientos, donde se busca la relación de los seres humanos (Segredo Pérez et al., 2017), lo que estaría conduciendo a determinar el objetivo de una organización que necesita proporcionar una meta clara a sus integrantes así como la planeación, organización dirección y control de todos sus actuados tanto a nivel personal como direccional (Frias et al., 2009); la comunicación generalmente utiliza actividades de escucha, y aprendiendo más sobre razonamientos acertados y también negados (Ortiz, Región-Sebest y Mac Dermott 2016), la comunicación utiliza códigos (Brett, 1998) donde diseña los comentarios en los que los participantes se referían a normas estándares o equidad o al poder, las organizaciones formadas por seres humanos necesitan esta codificación para dar a conocer la esencia de las metas a seguir, así las palabras "influenciar", "inspirar" y "transformar" son características del director, pero dependen mucho de la comunicación; así los directores se comunican constantemente y su proceso de toma de decisiones está muy relacionado con su propia inteligencia emocional, por otro lado las organizaciones necesitan contar con directores que no solamente posean habilidades técnicas, sino que tengan las habilidades de gestión en el manejo de grupos y que ayuden en estos tiempos de COVID - 19 a contribuir decisivamente a mejorar el compromiso en la comunicación tanto ascendente, descendente y transversal. Según Sthepeen Robinson (2018) estas habilidades son las que, junto con las competencias y conocimientos relacionados, una persona debe poseer para hacer frente a la gestión Whetten y Cameron (2005), acorde a las necesidades de las organizaciones educativas que demandan cada vez más ejecutivos que contribuyan al bienestar y satisfacción de la comunidad laboral.

Sheer (2014) sugirió que el trabajo de grupo y la comunicación son los dos componentes más fundamentales de la relación Director - colaborador, y Omilion-Hodges y Baker (2017) crearon escalas de intercambio en la que no solo debería de existir la transformación de información entre directores y grupo sino que esta relación de comunicación debería mantener los niveles ascendentes, descendente y trasversal para que el sistema de comunicación sea el eje central que vincula la relación de las habilidades de utiliza el director para mantener una

comunicación organizacional en el desenvolvimiento adecuado en organizaciones que aprenden y estas a su vez, sean el principal referente de las organizaciones del siglo XXI (Champy, 2001).

Las habilidades grupales, involucran a la dirección hacia la nueva gestión, la cual está buscando el trabajo en equipo (Ramírez, 2005) las cuales implican Habilidades Personales, Interpersonales y Grupales, y desarrollo se constituyen como un trabajo permanente que potencia la actuación de la alta dirección y conducción necesaria para una ejecución eficaz en las funciones de los directivos. Charan y Bossidy (2010, lo que estaría llevando a que el grupo que tiene a cargo el director del colegio esté siempre al servicio de la organización y para ello debe estar en constante motivación empoderando al equipo; con la utilización de una buena comunicación el grupo entenderá los objetivos que busca la dirección en el desarrollo conjunto de competencias que una persona debe poseer para realizar las actividades de administración y liderazgo ante las preocupaciones y problemas que actualmente generan las organizaciones (Duque, 2002, p. 18).

Las organizaciones requieren contar con directivos que tengan nuevas formas de actuar y habilidades que contribuyan decididamente a gestionar y generar ventajas competitivas con resultados sostenibles. Es evidente que, de acuerdo a la opinión de los expertos, los objetivos y alcances han cambiado y hoy es necesario contar con directivos que posean no solo los conocimientos, sino también las habilidades de gestión necesarias para hacer frente a las nuevas exigencias siendo una de ellas lo que ha traído el COVID-19. Se demuestra, a través de una serie de casos, de compañías de diversos sectores en el mundo, que una buena gestión genera éxito y que las actividades directivas son inclusive más importantes que otros factores combinados.

Los directivos de organizaciones públicas desarrollan habilidades de grupo ante la necesidad de la función pública, los directores en los centros educativos son la autoridad mayor en las escuelas siendo los gestores en el desenvolvimiento organizacional (Huerta Solis, 2020) y por ello son los principales autores de la comunicación organizacional y es ésta, el nexo para un buen desarrollo de la institución naciendo aquí la importancia del presente estudio especialmente en éstos tiempos de COVID-19 donde éstas variables tienen un diferente comportamiento.

2. Objetivos e hipótesis

El objetivo de la investigación es determinar la relación que existe entre las habilidades grupales que tiene el director dentro de su posición de líder en los colegios y la comunicación organizacional a un determinado grupo, especialmente cuando el bienestar del personal escolar ha sido motivo y preocupación de muchas investigaciones (Collie *et al.*, 2015) basic psychological need satisfaction and personal factors relevant to this. We examined the extent to which perceived autonomy support predicts basic psychological need satisfaction and, in turn, whether need satisfaction predicts teachers' perceptions of well-being, motivation, job satisfaction, and organizational commitment. Participants were 485 Canadian school teachers (76% female, existiendo problemas de deserción especialmente a inicios de una carrera docente, estando en una situación donde el manejo del personal es remota y en algunas ocasiones los docentes no cuentan con los medios necesarios para una buena comunicación; así mismo se han planteado objetivos específicos en función al desarrollo de sus dimensiones de comunicación organizacional tanto ascendente, descendente y horizontal y se las relacionó con las habilidades grupales bajo la percepción de los docentes que realizaban el trabajo remoto, conociendo así las habilidades que utilizó el director para dirigir la comunicación organizacional en época de COVID-19. La hipótesis formulada para esta investigación es, si el éxito de una buena gestión está en desarrollar buenas habilidades grupales del director de los centros educativos de nivel primario, entonces éstas habilidades grupales influyen significativamente en la comunicación organizacional de los docentes de estos centros educativos, destacando también como hipótesis secundarias aquellas que tienen una influencia significativa de la comunicación ascendente, descendente y horizontal en bien del trabajo que desempeña el director en los colegios básicamente, destacando sus habilidades grupales en los equipos de trabajo de la instituciones de nivel primario de menores.

3. Metodología

La metodología empleada para la investigación, se desarrolló en una población de 128 docentes de 10 instituciones educativas de menores sector público a quienes se les invito a participar de un cuestionario respondiendo al mismo 96 docentes considerando este dato como muestra estratificada para la investigación según lo observamos en tabla 01, ésta encuesta tuvo preguntas cerradas tipo Likert con 42 ítems, pudiendo así relacionar las variables de comunicación organizacional y las habilidades grupales de los directores en centros educativos conociendo así las destrezas del director en el manejo de grupos y comunicación bajo efectos de COVID-19, así la variable comunicación organizacional por ser uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las instituciones, es la herramienta clave en la organización por ser el nexo esencial en el mantenimiento que realiza la dirección (Rehman Ghazi & Shahzada, 2012) tiene tres dimensiones estudiadas, la dimensión comunicación ascendente que presenta 14 preguntas destacando los indicadores de atención, comentarios, confianza, información, problemas, interés y escucha (Robbinson, 2018), para la dimensión comunicación descendente 12 preguntas donde tiene realce los indicadores de información, eficiencia, claridad, oportunidad, conocimiento, para la dimensión comunicación horizontal se plantearon 10 preguntas destacando los indicadores de buen clima, integración, comunicación, información, lenguaje, libertad.

Tabla 1. Centro Educativo de menores

	Nombre de la Institución	Docentes	Muestra
40129	Manuel Veramendi Hidalgo	10	8
40131	Niño Jesús de Praga	7	5
40134	s/n	26	20
40135	Teniente Ferre	7	5
40139	Andrés Avelino Cáceres	7	5
41030	Eduardo López de Romaña	21	16
41031	Madre del Divino Amor	21	16
40076	s/n	7	5
40283	Divino Maestro	6	4
	GUE. Mariano Melgar	16	12
	TOTAL	128	96

Fuente: <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-ieee>, 2020

La variable habilidades grupales son los conocimientos gerenciales o de dirección que implica la capacidad de integración y armonización de funciones y sub funciones, a distintos niveles, tanto en áreas operativas como administrativas. (Rodas Hernández y Pérez Azahuanche, 2021) para esta variable se formularon 6 preguntas con extensión Likert destacando los indicadores de autoridad colaboración y cambio.

El enfoque de investigación aplicada es cuantitativa por las características presentadas, siendo sincrónica ya que la información fue recolectada en un solo momento, el nivel de investigación es explicativa, porque determina la relación causal de las variables comunicación organizacional y habilidades grupales del director, el diseño del estudio tiene las características de ser no experimental, motivo por el que no se realizará ninguna manipulación hacia las variables; buscando solo el nivel de observación del fenómeno por ello se utilizó dos instrumentos, un cuestionario para la habilidades grupales y otra para la variable comunicación organizacional, previo a la respectiva aplicación se sometió a la evaluación de juicio de expertos para su validación.

4. Resultados

Para la confiabilidad y fiabilidad a la variable habilidades grupales se empleó el análisis de consistencia interna, determinando el coeficiente del Alpha de Cronbach, alcanzando una valuación de 0,876 analizando un nivel alto de confiabilidad, y la variable comunicación organizacional alcanzo una Alpha de Cronbach de 0,961 considerando para las dos variables un Alpha confiable, así también se analizó el Alpha de las dimensiones comunicación ascendente, con un Alpha de 0,954; comunicación descendente con un Alpha de 0.931, comunicación horizontal de 0,884 tabla 02.

Tabla 2. Fiabilidad

	Alfa de cronbach	rho_A	Fiabilidad	Varianza
CAS	0,954	0,963	0,96	0,635
CDS	0,931	0,954	0,944	0,603
CH	0,884	0,931	0,921	0,598
HC	0,876	0,893	0,906	0,618

Fuente: Elaboración propia.

Para el estudio de la unidad de análisis se consideró variables control genero del docente como se observa en la tabla 03 donde nos muestra que la población estuvo constituida principalmente por mujeres, siendo 74 docentes del género femenino haciendo un porcentaje de 77,08%, y 22,9 % del género masculino, siendo 22 docentes varones que participaron en la encuesta, podemos inferir que los docentes de nivel primario son generalmente mujeres muy posible por su adaptación a un nivel donde los estudiantes son aún pequeños.

Tabla 3. Genero del encuestado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
varones	22	22,9	22,9	22,9
mujer	74	77,1	77,1	100
Total	96	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Para determinar si las variables estudiadas tienen una distribución normal o no, se sometió la base de datos a la prueba de normalidad del software SPSS para ello utilizamos el método Kolmogorov Smirnov para pruebas con más de 50 elementos, en la tabla nro. 4 observamos que el nivel de significancia es menor que 0,05 para ambas variables. Por lo tanto, los datos no son normales y corresponde utilizar la prueba estadística no paramétrica para la contratación de la hipótesis, para nuestro estudio usamos el Rho de Spearman.

Tabla 4 Prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
HABILIDADES	0,315	96	0	0,761	96	0
COMUNICACION	0,359	96	0	0,725	96	0

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis correlacional se utilizó el Rho de Spearman del software SPSS y vemos en la tabla 05 al presentar las variables y contrastar si hay correlación se tiene un valor de Sig. (Bilateral) de 0.00 menor a 0.05, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, la cual indica que existe relación entre estas variables. Bajo estos resultados se determina que hay relación entre las habilidades grupales y la comunicación organizacional así mismo según el Rho de Spearman se puede observar una correlación positiva muy fuerte de 0,734 y podemos decir que a pesar de la pandemia los docentes al estar en casa perciben las habilidades grupales del director para hacer frente a los diferentes niveles de comunicación.

Tabla 5 Correlaciones

		Correlaciones		
			COMUNICACION	HGRUPALES
Rho de Spearman	COMUNICACION	Coeficiente de correlación	1,00	,734**
		Sig. (bilateral)	.	0,00
		N	96,00	96,00
	HGRUPALES	Coeficiente de correlación	,734**	1,00
		Sig. (bilateral)	0,00	.
		N	96,00	96,00

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 06 se mostró la correlación de la comunicación ascendente con las habilidades grupales alcanzando un rho de spearman de 0,655; seguidamente se encontró la correlación de la comunicación descendente con las habilidades grupales, encontrando un rho de spearman de 0,636; luego la correlación de la comunicación horizontal con las habilidades grupales alcanzando un rho de spearman de 0,450; si observamos los resultados encontrados podemos decir que todas las dimensiones de la variable comunicación tienen una correlación buena con las habilidades grupales, lo que podemos inferir en que la comunicación organizacional en sus tres niveles alcanzan efectos directos con las habilidades grupales que debe tener el director en la institución, el grupo humano para poder mantener una comunicación y ella lleva a mejorar la gestión, es de vital importancia que el Director de la institución pueda desarrollar dentro de sus gestión habilidades grupales para alcanzar niveles de éxito en el crecimiento de la institución, en la comunicación ascendente donde la correlación es más alta se demuestra que los docentes perciben en el director de la institución buenos niveles de atención, hay buenos comentarios de la gestión, hay confianza en la información hay interés y escucha cuando el director se dirige hacia ellos, en la comunicación descendente se puede percibir que la información proporcionada tiene buena aceptación, así como su claridad y la oportunidad de información que ayuda a mejorar el conocimiento, y la correlación con la comunicación horizontal visualiza el clima organizacional que se tiene con los docentes se encuentra en buenas relaciones así mismo o el lenguaje utilizado y la libertad a la expresión y opinión de los agentes participantes.

Tabla 6. Rho spearman

		Correlaciones				
		CASCENDENTE	CDESCENDENTE	CHORIZONTAL	HGRUPALES	
Rho de Spearman	CASCENDENTE	Coefficiente de correlación	1,00	,632**	,456**	,655**
		Sig. (bilateral)	.	0,00	0,00	0,00
		N	96,00	96,00	96,00	96,00
	CDESCENDENTE	Coefficiente de correlación	,632**	1,00	,549**	,636**
		Sig. (bilateral)	0,00	.	0,00	0,00
		N	96,00	96,00	96,00	96,00
	CHORIZONTAL	Coefficiente de correlación	,456**	,549**	1,00	,450**
		Sig. (bilateral)	0,00	0,00	.	0,00
		N	96,00	96,00	96,00	96,00
	HGRUPALES	Coefficiente de correlación	,655**	,636**	,450**	1,00
		Sig. (bilateral)	0,00	0,00	0,00	.
		N	96,00	96,00	96,00	96,00

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

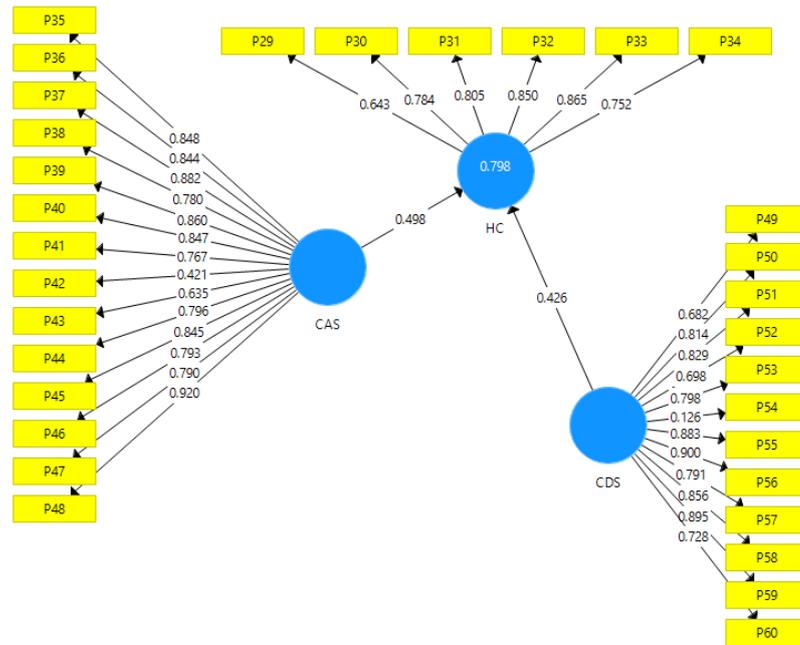
Fuente: Elaboración propia

Para armar un constructo de las variables estudiadas se ingresó la base al sistema PLS donde se pudo observar que las variables de comunicación ascendente y descendente encajan en el constructo para demostrar la relación de las habilidades grupales del director con la comunicación organizacional, mas la comunicación horizontal no pudo alcanzar los parametros para la validación del constructo encontrando en la datos negativos que lo cual especifica que la relación de información del mismo nivel de procesos y ajustes tiene un movimiento rígido lo que aclara que la agilidad de la información del mismo nivel no tiene relación muy directa con las habilidades del director así mismo se observa la correlación encontrada en el SPSS y alcanzo un nivel de 0,450 para el caso del PLS este nivel es muy bajo por lo tanto se descartó esa variable para la prueba de hipótesis planteadas.

El estudio presenta una direccionalidad positiva muy buena encontrando algunas preguntas que inclinan un

poco los resultados obtenidos así se encontró que en la pregunta sobre si el director delega autoridad y atribuye responsabilidad con el personal de confianza las respuestas tienen un valor cerca del 30 % que duda a su respuesta factor posible que lleva inclinar la fuente de datos encontrando esta interrogante dentro de la variable horizontal y al ser eliminada nuestra hipótesis toma nuevos ajustes, el constructo analizado se puede ver en la figura 1.

Figura 1. Título



Fuente: Elaboración propia

Modificado el constructo sin la variable comunicación horizontal las hipótesis secundarias presentadas demuestran que la comunicación ascendente y descendente se relaciona significativamente con las habilidades grupales del director al encontrar en la demostración que se acepta la hipótesis del investigador al encontrar un p valor menor a 0,05 con lo que estaría corroborado que tanto la comunicación ascendente como la descendente están muy relacionadas con las habilidades grupales que realiza el director en los centros educativos tabla Nro. 5, por otro lado la comunicación horizontal por la naturaleza de la información no presenta una relación muy significativa con las habilidades del director, en la table 07 podemos observar que el software PLS presento el p valor de 0,00 indicando con ello que las hipótesis presentadas tienen una relación significativa con las variables analizadas.

Tabla 7. Prueba de hipotesis

	Muestra origin.	Media de la muestra	Desviacion Estandar	Estadisticos	P.Valor
CAS - HC	0.498	0.496	0.106	4.682	0.000
CDS - HC	0.426	0.431	0.096	4.434	0.000

Fuente: Elaboración propia

5. Discusión

Se encontró en investigaciones sobre escuelas de negocios que analizaban el papel que desarrollan sus planes de estudio los cuales estaban centrados en doctrinas económicas y sociales elevando el rol del empresario bajo su habilidades blandas y como ellas bajo un contexto de manejo a grupos daban la funcionalidad organizacional intentando dar con ellos el aporte a la sociedad (Trkman, 2019) el liderazgo puede entenderse como parte de la formación profesional, para Freeman establece que el liderazgo tiene una influencia interpersonal dirigido a través de la comunicación para lograr los objetivos (Frias *et al.*, 2009) lo que nos lleva a plantear que el liderazgo

que se asume en una organización trabaja necesariamente con personas con las que se realiza trabajo en equipo para conseguir niveles altos de eficiencia y eficacia en las organizaciones, estos grupos de trabajo necesitan comunicarse y para ello la dirección que cumple la función de líder tiene que saber utilizar sus habilidades grupales para el mejor desempeño de los procesos organizacionales como lo planteamos en la investigación, el factor género como nuestra variable control también tiene relación al encontrar estudios donde el grupo tenía la tendencia a enfocarse más a los varones con mejores habilidades para tener una buena comunicación pero en un segundo momento al manipular la variable comunicación se encontró el factor género no era de mucha participación ya que el factor predominante era la actividad generada por emergencia (Riggio *et al.*, 2003) por lo que podemos inferir que si bien en nuestra investigación encontramos más docentes del género femenino que el masculino este no dificultaría el buen funcionamiento y desempeño a los objetivos de investigación. Las habilidades gerenciales realizadas en la universidad regional autónoma de los andes mostraron que los gerentes que aplican sus habilidades humanas comprometen al equipo en un 87% de aceptación contribuyendo así al bienestar del desarrollo laboral basados en actitudes motivadores involucrando a la toma de decisiones que fortalecen el trabajo de grupo (Samsudin, 2020), el desempeño del equipo según Oakley (2004) busca que el conocimiento adquirido por estos grupos tenga como pilares el comportamiento (Stone *et al.*, 2005)

La comunicación y las habilidades de la dirección son los elementos más importantes en el manejo de la gestión ya que el líder debe encontrar qué habilidades tiene para conectar con la estructura de la organización y con ello entablar mejores conexiones con las personas, sin embargo es la comunicación la técnica para generar mayor impacto, en las decisiones tomadas en las organizaciones comerciales predomina la comunicación vertical porque generan mayor poder especialmente por ser pymes que implicaría el tamaño de la misma (Miftari, 2018), en nuestra investigación la comunicación descendente en colegios estatales de nivel primario se pudo encontrar que el director delega autoridad y atribuye responsabilidad de confianza siendo éste percibido con cerca de un 69% del total encuestado y en la mayoría de los casos interviene ante la falta de autoridad y respeto, promueve constantemente el trabajo en equipo, que busca a través de la comunicación aumentar la creatividad basada en información dentro de la organización cultivando el trabajo de los equipos, destacando el papel de la comunicación para el intercambio de conocimientos hasta conseguir la libertad de las ideas; para ello los canales de comunicación tienen que ser eficientes logrando realizar reuniones formales e informales en beneficio de la organización matizando el efecto que se vea a establecer los equipos de trabajo generando un ambiente óptimo de relaciones sociales para una buena toma de decisiones (Omilion-Hodges y Ackerman, 2018)

Los directivos universitarios, poseen habilidades gerenciales asociadas con la autoestima, la comunicación, la participación, el desempeño y el liderazgo. Tales destrezas son muy favorables, demostrándose, de esta forma, su validez en la toma de decisiones a nivel gerencial (Frias *et al.*, 2009) es así que los directivos de colegios primarios tienen el mismo esquema por ser los responsables en la toma de decisiones, y la comunicación se encuentra según Frias como una habilidad de la dirección para mantener una comunicación efectiva con sus colaboradores, Fay, Borrill, Amir, *et al.* (2006) en la investigación planteada los colegios estatales de menores van a centrar la toma de decisiones en el Director quien tuvo que realizar planes de mejora para conseguir la fluidez con su equipo de trabajo y como decía Borrill "Sacar el máximo provecho de los equipos multidisciplinarios", es cuando un líder de equipo es efectivo, es probable que la experiencia positiva del equipo dé una base para la solución de las disputas personales (Schaubroeck *et al.*, 2016) que también tiene el mismo fenómeno en los colegios de nivel primaria por ello en el estudio se fortalece a las habilidades grupales que debe tener el director, un buen líder tiene habilidades de comunicación Kanter (1983) éstas habilidades dependen de la capacidad de los líderes para usar la Inteligencia Emocional (Miftari, 2018) un fuerte impacto que tienen estos líderes en la formas de comunicación, ya que "la gente tiene necesidades de poder" (Tjosvold, 1985, p. 12). Este hecho ha pronosticado el bajo nivel de participación de los afiliados en la toma de decisiones y los cambios en el Entorno Empresarial y la transformación del sistema Económico ha tenido un alto impacto en la transformación de las formas de comunicación al interior de las organizaciones, pero aun así la comunicación del líder es insuficiente para compartir conocimiento y motivar plenamente al personal de las empresas a actuar con entusiasmo (Miftari, 2018), existen por ello muchos otros factores que ayudan al líder a realizar una buena gestión pero es la comunicación el primer elemento utilizado para la transmisión de conocimiento.

6. Conclusiones

El COVID-19, ha traído a nuestra sociedad cambios y muchos de ellos se han tenido que reinventar; en varios casos se encontraban como teorías, pero no se presentaban en la práctica, estos cambios originan que la misma dirección que funge las actividades de líder en la organización se tenga que adaptar a este rol social y utilizar esas teorías encontrando la vía más adecuada para alcanzar sus objetivos educacionales.

Las habilidades de la dirección que suelen llamarse habilidades gerenciales, habilidades de liderazgo son formas de presentación, pero son esencias de la conducción de una organización o institución, estas habilidades suelen encontrarse divididas en razón a como el líder utiliza su capacidad de decisión, para el estudio se consideró solo las habilidades grupales por ser relacionadas directamente con la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional en los centros educativos de nivel primario de menores tiene tres dimensiones la comunicación ascendente, descendente y horizontal las cuales se correlacionaron con las habilidades grupales del director logrando que la comunicación descendente alcanzara mayores niveles, expresados en la información adecuada, más estos datos fueron sometidos al sistema PLS donde la dimensión comunicación horizontal no cumplía con lo establecido para el análisis por lo que fue eliminado pero al analizar esta dimensión se encontró en las respuestas arrojaron que la información horizontal en un mismo nivel no son relevantes para establecer el vínculo con las habilidades del director de los centros de educación primario.

Las habilidades de los directores en épocas de COVID-19, se han modificado e incrementado, comprobando la hipótesis de que las habilidades grupales del director en épocas del COVID-19, se relacionan significativamente con la comunicación organizacional, esperando que la experiencia que nos trajo el COVID-19 genere nuevos impulsos a la dirección de las instituciones, la importancia de la comunicación organizacional logra que la dirección actúe sobre los procesos y así las decisiones tomadas por cada uno de los actuando sean más eficientes y eficaces al momento de realizar cambios en el sistema tanto administrativo como en el proceso de enseñanza aprendizaje.

El trabajo realizado por el Director de los centros de educación primaria donde la complejidad es más cercana debido al nivel de estudiantes que son más vulnerables a cambios y estrategias de gestión utilizadas lleva a indicar que la comunicación organizacional tiene barreras para el buen desenvolvimiento llevando con ello a poder analizar otras habilidades que complementen esta comunicación, habilidades de liderazgo y del manejo de la inteligencia emocional que puedan tener sus actuando para el mejor desarrollo institucional y también para el mejor desempeño a nivel social que la comunidad académica exige.

7. Agradecimientos

La presente investigación nace cuando mis hijas realizan trabajo remoto y la docente me manifiesta la importancia que tenían ellos en la comunicación antes y ahora como a cambiado los nuevos sistemas que aplica el director logran que la comunicación sea mas fluida y llegue mas rápidamente. Mi agradecimiento a los docentes de los 9 colegias que apoyaron en colaborar dando sus respuestas a cada interrogante y a los directores por permitir realizar esta investigación.

Referencias

- Baker, C. R., & Omilion-Hodges, L. M. (2013). The effect of leader-member exchange differentiation within work units on coworker exchange and organizational citizenship behaviors. *Communication*
- Barrett, D. J. (2014). *Leadership Communication* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Education
- Biočina, Z., & Rajh, I. (2021). Rhetorical Analysis in Business Communication Classes: Gender-Based Differences in Students' Perception of the Speaker. *Journal of Teaching English for Specific and Academic Purposes*, 9(4), 693–702. <https://doi.org/10.22190/JTESAP2104693B>
- Brett JM, Shapiro DL and Lytle AL (1998) Breaking the bonds of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal* 41(4): 410–424.
- Champy, J. (2001). *Ambición Los secretos de los grandes lideres*. D.F., México: Gandhi
- Collie, R. J., Shapka, J. D., Perry, N. E., & Martin, A. J. (2015). Teachers' Psychological Functioning in the Workplace: Exploring the Roles of Contextual Beliefs, Need Satisfaction, and Personal Characteristics. *Journal of Educational Psychology*, 108(6), 788–799. <https://doi.org/10.1037/edu0000088>
- Consuelo, G., & Valencia, F. (n.d.). *Relaciones públicas y comunicación organizacional*.
- Duque, H. (2002). Autoestima en la vida familiar. Editorial Sociedad de San Pablo Bogotá, D.C. Colombia. 63 p
- Fay D, Borrill C, Amir Z, et al. (2006) Getting the most out of multidisciplinary teams: A multisample study of team innovation in health care. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79(4): 553–567.
- Frias, E., Sanchez, R., & Ucros, M. (2009). Habilidades gerenciales en directivos Caso de estudio: Universidad de la Guajira. *Revista Universidad EAFIT*, 45(155), 94–102.
- Frias, E., Sanchez, R., & Ucros, M. (2009). Habilidades gerenciales en directivos Caso de estudio: Universidad de la Guajira. *Revista Universidad EAFIT*, 45(155), 94–102.
- Huerta Solis, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir: Revista de La Escuela Nacional de Administración Pública*, 3(3), 140–147. <https://doi.org/10.54774/ss.2020.03.09>
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster
- Miftari, V. (2018). Transformational Leadership Communication in Developing Countries' Business Environment. *Journal of History Culture and Art Research*, 7(2), 259. <https://doi.org/10.7596/taksad.v7i2.1436>
- Morgeson FP (2005) The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology* 90(3): 497–508.
- Nickerson, C. y Planken, B. (2009). Europa: el estado del campo. En: Bargiela Chiappini, F. (2009). *el manual de discurso empresarial*. Edimburgo: Edinburgh University Press, 18-29.
- Omilion-Hodges, L. M., & Ackerman, C. D. (2018). From the Technical Know-How to the Free Flow of Ideas: Exploring the Effects of Leader, Peer, and Team Communication on Employee Creativity. *Communication Quarterly*, 66(1), 38–57. <https://doi.org/10.1080/01463373.2017.1325385>
- Ortiz, L. A., Region-Sebest, M., and MacDermott, C. (2016). Employer perceptions of oral comunicación competencias most valued in new hires as a factor in company success. *Business and Professional Communication Quarterly*, 79(3), 317–330. <http://dx.doi.org/10.1177/2329490615624108>
- Papa, M.; Daniels, T. & Spiker, B. (2013). *Organizational Communication - Perspectives and Trends* (translated into Albanian by: Belina Budini): Komunikimi organizativ. Tirana, Albania: UET Press
- Ramírez, J. (2005). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación & Negocios*, 11(17), 23–29. <http://www.scielo.org.bo/> - ISSN: 2521-2737 - Ramírez Rojas Jorge Ismael
- Rehman Ghazi, S., & Shahzada, G. (2012). School location and size as predictors of head teachers' job satisfaction. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(1), 613–625. <https://doi.org/10.5901/mjss.2012.03.01.613>
- Research Reports, 30(4), 313–322. doi:10.1080/08824096.2013.837387
- Sheer, V. C. (2014). "Exchange lost" in leader-member exchange theory and research: A critique and a reconceptualization. *Leadership*, 11(2), 213–229.
- Riggio, R. E., Salinas, C., Riggio, H. R., & Cole, E. J. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics*, 7(2), 83–103. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.7.2.83>
- Rodas Hernández, W., & Pérez Azahuanche, M. A. (2021). Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 90–104. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1684>
- Samsudin, C. M. (2020). No Title. *Konstruksi Pemberitaan Stigma Anti-China Pada Kasus Covid-19 Di Kompas. Com*, 68(1), 1–12. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ndteint.2014.07.001%0A><https://doi.org/10.1016/j.ndteint.2017.12.003%0A><http://dx.doi.org/10.1016/j.matdes.2017.02.024>
- Schaubroeck, J., Carmeli, A., Bhatia, S., & Paz, E. (2016). Enabling team learning when members are prone to contentious communication: The role of team leader coaching. *Human Relations*, 69(8), 1709–1727. <https://doi.org/10.1177/0018726715622673>

- Segredo Pérez, A. M., Garcia Milian, A. J., López Puig, P. L., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte Sanitario*, 16(1), 28. <https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>
- Stone, N. J., Moroney, W. F., Shawn Burke, C., Caldwell, B. S., & Chaffin, D. B. (2005). Teaching team behavior to human factors/ergonomics students, part II: Specifics for forming and developing teams, and using peer ratings. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society*, 747–750. <https://doi.org/10.1177/15419312050490070>
- Stone, N. J., Moroney, W. F., Shawn Burke, C., Caldwell, B. S., & Chaffin, D. B. (2005). Teaching team behavior to human factors/ergonomics students, part II: Specifics for forming and developing teams, and using peer ratings. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society*, 747–750. <https://doi.org/10.1177/154193120504900701>
- Trkman, P. (2019). Value proposition of business schools: More than meets the eye. *International Journal of Management Education*, 17(3), 100310. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100310>