



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**DESEMPEÑO GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL
PROCESO COMUNICACIONAL**

Autora: Lcda. Vitriago Lenire

Tutora: Msc. Meléndez Noeli

Valencia, Mayo 2019



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**DESEMPEÑO GERENCIAL DEL PERSONAL
DIRECTIVO EN EL PROCESO
COMUNICACIONAL.**

Autora: Lcda. Lenire Vitriago

**Trabajo Especial de Grado presentado ante la
Comisión de la Maestría de Gerencia Avanzada en
Educación**

Valencia, Mayo 2019



MAESTRIA

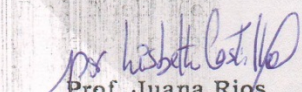


ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación** en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **DESEMPEÑO GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL PROCESO COMUNICACIONAL EN LA U.E.N. "SANTIAGO F. MACHADO"**. Presentado por la ciudadana **LENIRE VITRIAGO**, cédula de identidad N° **21.477.983**, elaborado bajo la dirección de la Tutor Prof. **Noeli Melendez**, cédula de identidad N° **18.980.950**, considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los veintidós (22) días del mes de Octubre de dos mil dieciocho

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en
Gerencia Avanzada en Educación


Prof. Juana Ríos
Coordinadora del Programa



... La Universidad Efectiva



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Magister Noeli Meléndez titular de la cedula de identidad No. 18.980.950, en mi carácter de tutora del trabajo de Maestría titulado: **DESEMPEÑO GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL PROCESO COMUNICACIONAL** presentado por, la ciudadana Lenire Vitriago Arocha titular de la cedula de identidad No. 21.477.983, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 29 días del mes de Enero del año 2019.

Msc. Noeli Meléndez

C.I. 18.980.95



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



DIRECCION DEL TRABAJO

Participante: Lenire Vitriago Arocha Cedula de identidad: 21.477.983
Tutora: Noeli Meléndez Cedula de identidad: 18.980.950
Correo electrónico del participante: lenie2305@gmail.com
Título tentativo del Trabajo: DESEMPEÑO GERENCIAL DEL PERSONAL
DIRECTIVO EN EL PROCESO COMUNICACIONAL.

SESION	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIONES
01	02-04-18		Ajuste de título	
02	09-04-18		Capítulo I	
03	23-05-18		Operacionalización de variables	
04	30-05-18		Revisión del capítulo I	
05	28-06-18		Revisión del Instrumento	
06	10-07-18		Revisión del capítulo III	
07	27-11-18		Tabulación de los resultados del instrumento	
08	30-11-18		Revisión del capítulo IV	
09	28-01-19		Conclusiones, recomendaciones, correcciones finales.	

Título definitivo: Desempeño Gerencial del Personal Directivo en el Proceso Comunicacional. Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de la Especialización arriba mencionada.


Tutora
Msc. Noeli Meléndez
C.I. 18.980.950


Participante
Lda. Lenire Vitriago
C.I. 21.477.983



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de Grado titulado **Desempeño Gerencial del Personal Directivo en el Proceso Comunicacional**. Presentada por la licenciada Lenire Vitriago Arocha titular de la cédula de identidad No. 21.477.983 para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado APROBADO

Apellido y Nombre

Cedula de Identidad

Firma

Valencia, Mayo de 2019

DEDICATORIA

- a. Primeramente agradezco a Dios todo Poderoso, por darme la fuerza y la fe para seguir adelante cumpliendo con mis metas trazadas.
- b. A mis padres por ser mi motor y mi guía en este camino.
- c. A las Doctoras Flor Morales y Omaira Timúdez, por apoyarme y guiarme en este nuevo camino que emprendí, sin su apoyo no lo fuera logrado gracias por estar ahí incondicionalmente en mi proceso de formación académica y Profesional.
- d. A todas aquellas personas que creyeron en mí y que me apoyaron a lo largo de toda la carrera.

Lenire Vitriago

AGRADECIMIENTO

- a. A Dios todo poderoso y a los por guiarme en cada paso que he dado.
- b. A mi Papá Leonardo Vitriago. A mis abuelos que hoy están en el cielo.
- c. A la Profesora Flor Morales y Omaira Timúdez quienes fueron mi guía y apoyo incondicional en este camino que no fue fácil pero no inalcanzable.
- d. A mi tutora Profesora Noeli Meléndez por ser un gran apoyo y guía en este trabajo, agradecida por los consejos dados antes y durante este proceso.
- e. A cada uno de los profesores de cada una de las asignaturas que me proporcionaron su conocimiento y dedicaron su valioso tiempo para formarnos como profesionales.
- f. A la Universidad de Carabobo por abrirnos sus puertas en especial a la Facultad de Ciencias de la Educación (FaCE-UC).

Lenire Vitriago

INDICE GENERAL

	p.p.
Resumen.....	xiv
Introducción.....	16
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.	
Planteamiento del Problema.....	18
Objetivos de la Investigación.....	24
Justificación.....	25
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes.....	26
Bases Teóricas.....	32
Gerencia.....	33
Gerencia Educativa.....	33
Desempeño Gerencial.....	34
Habilidades Gerenciales.....	35
Tipos de Habilidades Gerenciales.....	35
Funciones Gerenciales.....	37
Origen Etimológico e Inicio de la Comunicación Humana.....	39
Comunicación.....	40
Proceso Comunicacional.....	40
Comunicación Organizacional.....	40
Funciones de la Comunicación.....	41
Tipos de Comunicación.....	42
Elementos de la Comunicación.....	42
Formas de Comunicación.....	43
Flujo de la Comunicación.....	44
Barreras en la Comunicación.....	45
Nuevos Medios de Comunicación.....	46
Fundamentación Teórica.....	48
Bases Legales.....	50

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación.....	55
Diseño de la Investigación.....	55
Población.....	56
Muestra.....	56
Técnicas de Recolección de Datos.....	57
Validez de la Investigación.....	57
Confiabilidad de la Investigación.....	58

CAITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Presentación Análisis de Resultados.....	61
Conclusiones.....	93
Recomendaciones.....	96
Referencias Bibliográficas.....	97
Anexos.....	101

INDICE DE CUADROS

	p.p.
Cuadro N°1 (Cuadro Operacionalización de variables).....	53

INDICE DE TABLAS

p.p.

Instrumento N°1

Tala N°1 (Habilidades Gerenciales).....	62
Tabla N°2 (Funciones Gerenciales).....	63
Tabla N°3 (Funciones de la Comunicación).....	66
Tabla N°4 (Tipos de Comunicación).....	67
Tabla N°5 (Formas de Comunicación).....	69
Tabla N°6 (Flujo de la Comunicación).....	70
Tabla N°7 (Barrearas en la Comunicación).....	73
Tabla N°8 (Nuevos Medios de Comunicación).....	74

Instrumento N°2

Tabla N°9 (Habilidades Gerenciales).....	76
Tabla N°10 (Funciones Gerenciales).....	79
Tabla N°11 (Funciones de la Comunicación).....	81
Tabla N°12 (Tipos de Comunicación).....	83
Tabla N°13 (Formas de Comunicación).....	86
Tabla N°14 (Flujo de la Comunicación).....	87
Tabla N°15 (Barrearas en la Comunicación).....	89
Tabla N°16 (Nuevos Medios de Comunicación).....	90

INDICE DE GRÁFICOS

P·P

Instrumento N°1

Gráfico N°1.....	62
Gráfico N°2.....	64
Gráfico N°3.....	66
Gráfico N°4.....	68
Gráfico N°5.....	69
Gráfico N°6.....	71
Gráfico N°7.....	73
Gráfico N°8.....	75

Instrumento N°2

Gráfico N°9.....	77
Gráfico N°10.....	79
Gráfico N°11.....	82
Gráfico N°12.....	84
Gráfico N°13.....	86
Gráfico N°14.....	87
Gráfico N°15.....	89
Gráfico N°16.....	91



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



EL DESEMPEÑO GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL PROCESO COMUNICACIONAL

Autora: Lcda.: Lenire Vitriago

Tutora: Msc. Noeli Meléndez

RESÚMEN

El presente estudio tiene como propósito analizar el Desempeño Gerencial del Personal Directivo en el Proceso Comunicacional. Se sustenta en la teoría de la acción comunicativa Jürgen Habermas y la teoría de las Relaciones Humanas Elton Mayo. El estudio está enmarcado bajo un paradigma cuantitativo de carácter descriptivo, bajo un diseño de campo no experimental. La población objeto de estudio está constituida por 53 docentes y 11 directivos del plantel, se tomó una muestra estratificada de 16 docentes y 4 directivos, la información se recolectó a través de una encuesta escrita dirigida al personal docente y directivo, el cual está constituido por 28 preguntas cerradas dicotómicas (dos alternativas de respuestas SI-NO); en donde fueron sometidas a validación a través del juicio de expertos. La confiabilidad fue medida a través del Coeficiente Kuder Richardson, (para el instrumento N°1 con un resultado de 0.81 y para el instrumento N°2 un resultado de 0.85) resultando estas con una confiabilidad muy alta. Se puede concluir que, es de suma importancia que el gerente educativo tenga presente que las habilidades comunicacionales son la base fundamental para que se lleve a cabo una buena gerencia dentro de la unidad educativa.

Línea de Investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo

Temática: Dirección en las Organizaciones Educativas

Subtemática: Comunicación

Palabras Claves: Desempeño Gerencial, Habilidades Gerenciales y Proceso Comunicacional

Área Prioritaria de la UC: Educación.

Área Prioritaria de la FACE: Gerencia Educativa.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



THE MANAGEMENT PERFORMANCE OF THE MANAGEMENT PERSONNEL IN THE COMMUNICATION PROCESS

Author: Lcda. Lenire Vitriago

Tutor: Msc. Noeli Meléndez

SUMMARY

The purpose of this study is to analyze the Managerial Performance of the Management Personnel in the Communications Process. It is based on the theory of communicative action Jurgen Habermas and the theory of Human Relations Elton Mayo. The study is framed under a descriptive quantitative paradigm, under a non-experimental field design. The population under study is made up of 53 teachers and 11 managers of the school, a stratified sample of 16 teachers and 4 managers was taken, the information was collected through a written survey addressed to the teaching and management staff, which is constituted by 28 dichotomous closed questions (two alternative answers YES-NO); where they were submitted to validation through expert judgment. Reliability was measured through the Kuder Richardson Coefficient (for instrument No. 1 with a result of 0.81 and for instrument No. 2 a result of 0.85) resulting in very high reliability. It can be concluded that it is of the utmost importance that the educational manager be aware that communication skills are the fundamental basis for good management to be carried out within the educational unit.

Research Line: Educational Management, Management and Work

Theme: Direction in Educational Organizations

Subthematics: Communication

Key words: Managerial Performance, Managerial Skills and Communicational Process

Priority Area of the UC: Education.

Priority Area of the FACE: Educational Management.

INTRODUCCIÒN

El devenir histórico en el ámbito gerencial, se puede observar a través del desarrollo de las organizaciones, por cuanto la evolución de las mismas, ha impulsado el surgimiento de un nuevo tipo de profesionales como lo es el gerente educativo, quienes tienen la responsabilidad de conducir al personal hacia el logro de metas y objetivos dentro de organizaciones educativas. Ahora bien, para alcanzar este cometido los gerentes necesitan desarrollar actividades en equipo a fin de generar la sinergia para obtener el desempeño deseado,

Una de las herramientas que facilitan el desempeño de un gerente institucional es el medio de comunicación, proceso que se da dentro de las instituciones educativas, en este sentido, el dominio que pueda obtener el gerente educativo logrará que los objetivos planteados dentro de la organización se lleven a cabo de manera eficaz. Por lo tanto, se debe destacar que la comunicación es esa herramienta que hace posible el desarrollo de una gerencia exitosa. Es por ello, que una comunicación coherente, precisa, fluida y oportuna facilitan un clima organizacional dentro de la misma.

En este sentido, esta investigación tiene como propósito analizar el desempeño del personal directivo en el proceso comunicacional de la Unidad Educativa Nacional “Santiago f. Machado”. Ubicada en Ciudad alianza, Guacara- Estado Carabobo.

La investigación está estructurada en los siguientes capítulos:

Capítulo I, trata sobre el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación.

Capítulo II, contiene las referencias acerca de trabajos realizados con anterioridad que tiene relación con esta investigación, se presenta las bases teóricas que definen las variables como lo son: el Desempeño Gerencial y el Proceso Comunicacional, además se incluye bases legales sustentadas en la constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Educación y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.

En el capítulo III, consta del tipo y diseño de investigación, población, muestra, tipo de instrumento, validez y confiabilidad.

Capítulo IV, manifiesta la presentación y análisis de los resultados obtenido en base al instrumento aplicado.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografías consultadas y los anexos utilizados.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Desde sus inicios el hombre ha sentido la necesidad de comunicarse, es por ello, que inició su búsqueda para lograr relacionarse con otros; desarrolló códigos y sistemas operacionales lingüísticos: orales, escritos, dibujos, entre otros. En relación con esto, la humanidad fue evolucionando en el plano comunicacional, conforme con las necesidades que fueron surgiendo tanto en las organizaciones supervivencia humana.

Es por ello, que surgen las conversaciones a través del dialogo, apoyadas en medios audiovisuales que facilitan la comunicación. Cada organización tiene sus propias necesidades comunicacionales, las cuales están dadas en función de sus propósitos, objetivos o finalidad que tenga la organización, cuyo desarrollo está basado en la cultura y en el comportamiento organizacional.

A nivel institucional, la comunicación debe estar centrada en el enfoque de las relaciones humanas, en ella se puede lograr la interacción entre el personal directivo, docentes, padres y estudiantes, con la finalidad de promover la confianza, la comprensión, el entendimiento, el respeto, entre otros aspectos que logran la esencia de la comunicación como punto de partida para lograr soluciones dentro de la comunidad educativa, mejorando las relaciones interpersonales, además de fomentar las actividades necesarias que promuevan con satisfacción la cooperación dentro de la organizaciones educativas.

Por ello, la UNESCO (2011). En su manual de gestión para directores de instituciones educativas. “Considera fundamental la formación de los directores de instituciones educativas en temas de gestión”. (p.9) En este sentido, la capacitación, competencia y compromiso de un gerente educativo, debe estar orientado a la formación y aprendizaje para entender las relaciones entre la educación y su entorno en la vida cotidiana, debe ser entre otros aspectos flexible

y tener una visión completa a la hora de tomar una decisión más allá del contexto educativo.

Asimismo, la función de los directores se debe enfatizar en la necesidad de gerenciar con eficiencia y eficacia a través del recurso humano; es decir, promover la motivación en el otro para construir pilares fundamentados en el liderazgo, la importancia del trabajo en equipo, de escuchar las opiniones y sugerencias del otro, tener la capacidad de comunicarse de manera efectiva para lograr soluciones dentro del campo educativo. Por ello se hace imprescindible desarrollar un proceso comunicacional asertivo que haga viable la convivencia en la organización escolar. Según Collado (2003), la comunicación organizacional se entiende como:

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

En virtud de lo expresado anteriormente, es importante señalar que el desempeño gerencial para que sea de calidad debe ir mejorando con la evolución del entorno y de la sociedad, y con ello contribuir con los lineamientos planteados en la institución educativa, utilizando estrategias que consoliden el desarrollo que requiere el sistema educativo, con el fin promover el recurso humano que existe dentro de la organización educativa.

Es por esto que, es importante resaltar la relevancia de la comunicación organizacional que debe existir entre el personal directivo y docente para lograr cambios que coadyuven a la participación activa y proactiva en las actividades académicas que se lleven a cabo dentro y fuera de la institución, como garantía al debido cumplimiento de las funciones gerenciales que cada miembro debe acatar, tomando en cuenta las aptitudes que poseen los mismos, partiendo de la necesidad de la consolidación de un líder que sepa llevar a cabo las riendas del qué, cómo, cuándo y dónde hacer, ya que, es necesario el establecimiento de normas que

orienten la participación eficiente de los miembros de la organización, sin el quebranto del cumplimiento de las responsabilidades de los integrantes de dicha institución.

Al respecto, la comunicación organizacional desde el punto de vista gerencial educativo, debe propiciar encuentros entre personal docente y directivo para establecer la búsqueda de soluciones ante las dificultades o deficiencias que puedan presentarse en su entorno, donde el líder se caracterice por ofrecer los canales de comunicación viables, propicios, de manera asertiva y precisa con el resto del personal educativo, sea capaz de emplear estrategias motivacionales para lograr en el otro cambios actitudinales que beneficien la evolución del trabajo en equipo; es decir, que actúe como agente de cambio, abiertos al entendimiento, al diálogo, la negociación y consenso, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Es por ello que, Montero (2003), señala que, “la comunicación es de suma importancia para toda organización educativa, pues por medio de ella, el gerente puede coordinar todas las funciones para hacer posible los objetivos y metas propuestas por la organización” (p.12). De allí su importancia en el desempeño del gerente ya que con ello puede proporcionar un excelente ambiente, donde se propicie la participación, toma de decisiones adecuadas, buenas relaciones interpersonales y la resolución de conflictos.

Al respecto, Romero (2012) señala que:

Lo gerentes que dirigen las instituciones educativas parecen limitar el proceso de comunicación, concentrándose solamente en la emisión de órdenes. De esta manera el proceso en sí queda aislado del ámbito de información unilateral, sin atender a los diferentes tipos de comunicación vertical, informal, lateral entre docentes y directivos, dejando de lado al mismo tiempo el diálogo y la información, lo cual origina que los docentes no reciban instrucciones y orientaciones pertinentes. (p. 20).

En este sentido, el gerente educativo debe tomar en cuenta la importancia de escuchar las opiniones y/o sugerencias del personal docente, lo que le aqueja, las

ideas que tiene en mente que puedan servir de sustento para obtener el beneficio en cualquier circunstancia de lo que ocurre dentro del plantel, tener prioridad en valorar el trabajo en equipo, sabiendo que sin comunicación no puede haber entendimiento, ni comprensión, tampoco análisis, ni críticas en la organización educativa y mucho menos obtener resultados que favorezcan al éxito, el gerente educativo debe reconocer las fallas o déficit en cuanto al proceso comunicacional que exista en la organización que lidera, sabiendo que toda estructura educacional no solo se basa en ofrecer los lineamientos y dar órdenes, sino en la constante búsqueda de mejorar las estrategias comunicativas.

En este orden de ideas, corresponde que quienes dirigen las instituciones educativas (directores, subdirectores), deben responder al buen desempeño dentro de la organización educativa, por lo tanto, es fundamental tener buena comunicación dentro y fuera de la institución y con ello garantizar el éxito de lo que se plantea dentro del campo educativo, sabiendo que, el mismo se logra a través de las habilidades que el director posee para hacer frente a las distintas situaciones que se presenten dentro de la organización, el hecho de culminar las actividades u objetivos propuestos con éxito, dependerá en gran parte del gerente y su buen desempeño laboral, profesional y personal conjuntamente con el equipo de trabajo que lo acompañe.

En Venezuela, desde el Ministerio del Poder Popular para la Educación, se generó la Consulta Nacional por la Calidad Educativa (2014), la cual arroja como resultado que se requieren “directores que ejerzan liderazgos democráticos”. Estos resultados señalan que “los sectores docentes anhelan tener directores y directoras con liderazgo que se concentren más sobre temas pedagógicos, que sean ejemplo, que tengan capacidad de orientar, monitorear, liderar grupos, trabajar con la comunidad, supervisar a sus maestros, conocer a los estudiantes y sus familias.” (p.40).

Por esta razón, durante los últimos años la comunicación ha sido objeto de estudio en la gerencia educativa, debido a que este debe tener la capacidad de

manejar cada función dentro de ella; por lo que es importante definir la comunicación tal como lo hace Robbins (2004), quien define la comunicación como “el proceso en que dos o más personas intercambian y entienden información” (p.284). Aunado a esto, se plantea que una de las características de los gerentes modernos debe ser la capacidad de comunicarse a través de distintas formas, con claridad y empatía, donde esté presente la capacidad de comprender los sentimientos de las personas y hacer frente a los aspectos emocionales de la comunicación. Por consiguiente, las habilidades gerenciales son de suma importancia para la efectiva comunicación intragrupos, es decir, con las personas de la misma organización.

Según Cummings y Schwab (2010), el desempeño gerencial “está dado por dos componentes: la habilidad que debe tener el gerente para aclarar las actitudes básicas para el desarrollo de los individuos que tiene a su cargo y la motivación que debe tener hacia todo el personal, con el fin de que sigan trabajando de la mejor manera en beneficio de la institución” (p.61). Por ello, es esencial que el gerente educativo aplique todas las habilidades que ayuden a alcanzar el éxito dentro de la institución educativa.

Asimismo, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece en el artículo: 104 que:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El estado estimulará su actuación permanente y les garantiza la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada atendiendo a esta constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su relevancia misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo serán establecidos por ley y responderán a criterios de evaluación de méritos sin injerencias partidista o de otra naturaleza no académica. (p.27).

Aunado a esto, se puede decir que dentro de las instituciones educativas deben estar a cargo personas que posean méritos académicos y en lo posible experiencia

en cargos similares, además, poseer una alta capacidad de desenvolvimiento y manejo del personal que este a su cargo, de esta manera ejercer las actividades que le corresponde en el ejercicio del desempeño de sus funciones, lo cual está establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en la Ley Orgánica de Educación y en las normas que la rigen.

Cabe señalar que, un gerente educativo debe tener buen manejo comunicacional, el cual genere que la acción docente se lleve en consecución a los objetivos educativos planteados, en un ambiente armónico donde las relaciones humanas estén orientadas a un clima de participación, cooperación entre otras cualidades positivas, donde se ajusten a las normas que rigen los fines educativos, y por tanto, estén establecidas en la Ley Orgánica de Educación (2009), en su Artículo 3, reseña: “Se consideran como valores fundamentales el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica...” (p.1).

La U.E.N. “Santiago F. Machado” es una institución la cual es tomada por la zona educativa como piloto de las otras instituciones públicas, es por ello, se generan constantemente cambios en los lineamientos tanto administrativos como educativos ya planteados al comienzo del año escolar, esto limita de alguna forma que el gerente desempeñe su labor de manera eficaz y eficiente, además genera deficiencias en el contexto comunicacional a la hora de tomar decisiones con el personal a su cargo y por ende los más afectados son los docentes que deben someterse a cambios imprevistos.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, debido a los cambios ya mencionados y la falta de comunicación, el gerente educativo no cumple con el debido proceso comunicacional regular que se requiere para que el personal docente reciba orientaciones adecuadas, lo que limita o en mayor de los casos, el gerente (director) usurpa las funciones del personal a su cargo, sabiendo que, cada uno debe cumplir con roles y ciertas responsabilidades diversas dentro del plantel, esto restringe la veracidad de las funciones de cada personal. Además, ante los desafíos y retos que presenta cada día el gerente educativo, se requiere que exista un proceso transformacional comunicativo con el fin de canalizar los mismos, ya

que si no se llevan a cabo de manera eficaz pueden interferir en el desempeño gerencial en el personal educativo.

Por ello, Saldrigas (2011), al afirmar:

El desconocer las necesidades del otro o no saber leer a sus compañeros, va deteriorando paulatinamente la comunicación organizacional, y el grupo pierde fuerza al convertirse en presa fácil de agentes desestabilizadores que lo llevan a situaciones de conflicto y baja productividad. (p.114).

Es por ello, se requiere propiciar la efectividad de los procesos comunicacionales entre el personal directivo y docente, por lo que es necesario disminuir la carencia comunicacional entre ambas partes, así mismo, tomar en cuenta los canales necesarios para lograr la efectividad de comunicarse de manera inmediata y precisa para evitar mal entendidos entre ambas partes, dichos canales pudieran ser escritos, orales, tecnológicos, u otros medios utilizados, es por esta razón que, es de suma importancia que el proceso comunicacional se lleve a cabo de la mejor forma y con esto ayudar a que el desempeño gerencial del personal directivo del plantel se cumpla de forma eficaz y eficiente.

Tomando en cuenta lo expuesto, surge la siguiente interrogante: ¿Cómo es el desempeño gerencial del personal directivo con relación al proceso comunicacional en la U.E.N. “Santiago F. Machado”

Objetivo General

Analizar el desempeño Gerencial del personal directivo en el proceso comunicacional de la U.E.N. “Santiago F. Machado”. Ubicado en Ciudad Alianza, Guacara-Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- a. Diagnosticar el desempeño gerencial directivo en la U.E. en estudio.
- b. Describir cómo se dan los procesos comunicacionales dentro de la institución.
- c. Establecer la influencia que tiene el desempeño gerencial educativo dentro del proceso comunicacional de la Unidad Educativa.

Justificación

Hoy en día, el desempeño gerencial dentro de las instituciones educativas tiene gran importancia, ya que estos son el motor principal para que la educación en la sociedad se lleve a cabo de buena manera y con esto generar una mejor calidad educativa, la cual conforme a la nación tenga bases firmes, por ello, debido a la necesidad de comunicarse y mejorar el entorno en las instituciones educativas surge la inquietud de analizar el desempeño gerencial del personal directivo dentro del proceso comunicacional de la U.E.N. “Santiago F. Machado”.

Además, resulta de gran importancia que la estructura de la organización educativa mantenga la armonía entre los miembros de la misma, ya que siendo posible esto, será más efectivo el desempeño de cada uno de los entes que la conforman. Por su parte, las acciones del gerente educativo y su liderazgo dentro de la institución, beneficiará tanto al personal docente como administrativo que hacen vida dentro de ella y al mismo tiempo favorecerá la calidad educativa dentro de la institución.

Por esta razón, resulta relevante la comunicación, ya que surge la necesidad de estar en contacto con cada uno de los miembros que pertenecen al personal docente, porque ésta se ha llevado a cabo de manera compleja, considerando que el personal directivo debe representar ser líder comunicacional dentro del ámbito laboral, debido a que, como gerente es quien dicta los lineamientos al personal docente para que se logren los objetivos planteados y con ello mejorar el clima organizacional educativo y las relaciones interpersonales.

De allí pues que, la presente investigación pretende propiciar la mejora de las relaciones entre los miembros pertenecientes a este plantel educativo, tomando en cuenta la importancia que tienen los factores comunicacionales para fortalecer el progreso de las relaciones interpersonales que inciden en el desempeño gerencial dentro de la institución educativa, aportando beneficios dentro de la misma, además pretende contribuir al desarrollo de estrategias comunicacionales para mejorar los procesos gerenciales del personal directivo y docente en la institución educativa.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Según Arias F. (2012). Afirma que “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. (p. 106). Por ello, los trabajos de investigación sirven de guía para que el investigador en la búsqueda del conocimiento y en su indagar sobre la problemática planteada, pueda hacer análisis, abstracciones comparaciones entre otras para finalmente realizar sus aportes dentro de la investigación.

En el presente trabajo de investigación se presentan aquellas investigaciones relacionadas con el mismo, bien sea por niveles educativos, planteles, modalidades, además se incluyen las fundamentaciones teóricas, bases legales que sustente el estudio.

En este sentido, en el ámbito Internacional se hace referencia a los aportes de, Zans J. (2017). En su trabajo sobre el “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”, tuvo como propósito describir el Clima Organizacional, identificar el desempeño laboral que existe, y evaluar la relación entre Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. Bajo la teoría de la motivación de Robbins P. & Judge, (2009) y Mc Clelland, (1989). El desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo – explicativo. El universo fueron 88 trabajadores y funcionarios, la muestra 59 trabajadores y funcionarios. Se aplicó la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, siguiendo la normativa establecida por la UNAN Managua para este tipo de trabajo. Los resultados obtenidos indican que el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se

considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, el Mejoramiento del Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad. Se considera urgente motivar a las autoridades, jefes, responsables de áreas de trabajar en contribuir a lograr un Clima Organizacional, Favorable, Óptimo, y alcanzar los niveles de euforia y entusiasmos, excitación y orgullo, además se debe constituir de manera permanente en las consultas, escuchar opiniones y sugerencias de la comunidad universitarias, las cuales se deben canalizar a través de los dirigentes y convertirlas en propuestas en los consejos universitarios, al mismo tiempo elevar el desempeño laboral en la facultad, motivando y generado un ambiente propicio para la productividad, evitar en gran medida la toma de decisiones individuales y fortalecer la toma de decisiones colectivas.

De acuerdo con lo expuesto, se evidencia la relación con la investigación en desarrollo, ya que el gerente educativo debe lograr mantener dentro de la institución un clima organizacional acorde con las necesidades que surjan dentro de ella, de lo cual, también debe desempeñar su labor de manera eficaz, eficiente, cumplir y estar comprometido con las funciones y objetivos planteados de manera satisfactoria, con ello elevar el desempeño laboral y mejorar las relaciones interpersonales con el personal a su cargo, de forma tal que ello influya de manera positiva y fortalezca al equipo que labora en la organización educativa.

En este orden de ideas, y en correspondencia con la investigación Bastidas A. (2016). Presenta un trabajo para obtener el grado de Magister en Comunicación Organizacional, titulado “Gestión de la comunicación institucional de la defensoría del pueblo de Ecuador en tiempos de conflicto y crisis social: propuesta de un manual de manejo de comunicación de crisis” Quito.

Tuvo como objetivo elaborar una propuesta de manual de manejo de comunicación de crisis para establecer una serie de protocolos y directrices que le sirvan a la Defensoría del Pueblo de Ecuador como una hoja de ruta para actuar de manera eficaz ante una situación de conflicto o crisis social, definiendo pautas a seguir tanto internas como externas para la precrisis, crisis y postcrisis. La Defensoría del Pueblo enfrenta a diario crisis sociales, generalmente relacionadas

con altos niveles de hostilidad, agresión, violencia y demandas insatisfechas, entre otras. Pero pese a ello, la Institución Nacional de Derechos Humanos no cuenta con un documento oficial o un protocolo de comunicación que aporte al manejo efectivo de tales crisis tanto en la parte interna como externa.

Enmarcado bajo las teorías de sistemas de Niklas Luhmann, la Teoría de sistemas sociales y acción comunicativa de Jürgen Habermas y la teoría del sistema social de Talcott Parsons. Basándose bajo el paradigma cualitativo con un método etnográfico. Teniendo como población y muestra a 11 personas. Se pudo concluir que, cuando una situación de crisis se presenta es vital conocer cuál es el procedimiento que se debe seguir, por eso contar con un protocolo que determine actividades y acciones a desarrollar en situaciones conflictivas es indispensable. Por ello, se propone un manual de comunicación de crisis como herramienta de planificación y prevención muy útil que permite anticiparse a posibles situaciones conflictivas.

Al respecto, teniendo como referencia los aportes de Bastidas A. (2016), existe una estrecha relación con el presente proyecto de investigación, ya que, hoy en día es de suma importancia que quienes dirigen las organizaciones y especialmente las instituciones educativas deben obtener herramientas comunicacionales que coadyuven a establecer una buena relación dentro y fuera del plantel educativo. Con ello, saber enfrentar cualquier situación de conflicto que se pueda estar generando, es así como el gerente educativo debe tener bien claro sus funciones y las del personal que permita generar un ambiente armónico dentro de la institución educativa.

En relación a los antecedentes de la presente investigación en la búsqueda de referentes nacionales, Alcón N. (2014). En su investigación titulada “Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo del estado Cojedes”. El cual tuvo como objetivo describir las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo del estado Cojedes. Se fundamentó en las teorías de los dos

factores de Herzberg, la teoría de los dos roles de equipo de Belbin (1981) y la teoría de las relaciones humanas de Mayo.

El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, de campo, y un diseño no experimental. La población objeto de estudio se constituyó por diecinueve docentes, que laboran en las instituciones seleccionadas para este estudio, para la muestra se tomó el mismo número de la población por ser esta muy reducida, permitiendo abarcar la totalidad de la misma, es decir por 19 docentes. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los docentes el cual se constituyó por 26 preguntas; con cuatro (4) alternativas de respuestas fundamentadas en el uso de una escala de valoración tipo Likert, que corresponden a los objetivos planteados en el estudio, asignándole los siguientes valores S: siempre, CS: Casi siempre, AV: algunas veces, N: nunca y se sometió a validación a través del juicio de expertos. La confiabilidad se calculó a través del coeficiente de Alpha de Cronbach.

Para representar los resultados obtenidos se utilizaron cuadros estadísticos, mediante representación de frecuencia y porcentaje. Se concluyó que hay muy poca comunicación con el personal, la toma de decisiones no es consensuada y no existe trabajo en equipo dentro de la organización, el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos.

En relación a lo expuesto anteriormente, para que el gerente educativo logre desempeñar su cargo de manera eficaz debe desarrollar habilidades, destrezas y estrategias que le permita enfrentar continuamente los cambios en cuanto a los aspectos de administración / académico administrativo, que se suscitan consecutivamente dentro de la institución educativa, el gerente dentro de su desempeño laboral debe propiciar el máximo rendimiento dentro del recurso humano que allí labora. Para ello, debe existir un buen desenvolvimiento comunicacional entre la gerencia y el personal docente dentro de la organización.

En cuanto a Rodríguez M. (2014). En su trabajo doctoral titulado “Modelo Gerencial Interdisciplinario con Enfoque Complejo Dirigido al Fortalecimiento del Desempeño Directivo en la Educación Básica” Miranda. Tuvo como propósito

Construir un Modelo Gerencial Interdisciplinario con Enfoque Complejo dirigido al fortalecimiento del desempeño directivo en la Educación Básica. Debido a que se evidencia un desempeño gerencial inadecuado en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria, así como son llevados poco eficientemente los estilos gerenciales por parte del gerente educativo reflejado en el desconocimiento de los principios gerenciales, inexistencia de la evaluación al personal y de los elementos fundamentales como son la comunicación y la supervisión.

Los referentes teóricos a ser tratados en el estudio son la Gerencia de Forrest (1999), la Interdisciplinariedad de AnderEgg (1999), el Enfoque Complejo de Edgar Morín (1998), Funcionalismo de Emile Durkheim (1983), la Teoría Estructuralista de Levys Strauss (Década de 1940). Dentro de los fundamentos Filosóficos se encuentra la corriente humanista, el Construccinismo Social de Berger y Luckman (1986) la Teoría Comunicativa de Jurgen Habermas (1981).

Con relación a la vía metodológica, se basó en el paradigma cualitativo tomando en consideración el método hermenéutico, las unidades de estudio son informantes clave del contexto espacial ubicado en las catorce (14) Escuelas Básicas del Distrito Escolar Nro. 1 del Estado Bolivariano de Miranda; la técnica de recolección de información fue la entrevista en profundidad, donde se codificaron y categorizaron la información presentada por los informantes claves, para el análisis y la interpretación de los resultados y la generación de conocimiento se utilizó la Teoría Fundamentada de Strauss y Corbin.

En este orden de ideas, se toma en consideración que, en la gerencia educativa se encuentran presentes los estilos gerenciales, se realiza la práctica de la interdisciplinariedad y se encuentran inmersos los operadores lógicos del pensamiento complejo y un desempeño discriminado en el orden funcional y cognitivo, todo lo anterior condujo a establecer el fundamento teórico que sustenta al Modelo GIECDDEB.

Con respecto a lo planteado por Rodríguez M. (2014), se puede relacionar con el presente proyecto de investigación, ya que el gerente educativo en su qué hacer laboral tan diverso y complejo, debe fortalecer cada día sus funciones para que el

desempeño directivo dentro de la institución se vea reflejada hacia el éxito, ya que esta es una actividad muy compleja y debe ser vista desde cualquier paradigma para llegar a la eficiencia que se desea dentro de la unidad educativa.

Seguidamente, se hace referencia a los trabajos investigativos a nivel regional. Ramos J. (2014). En su investigación titulada “Plan de acción gerencial motivacional para optimizar el desempeño laboral del personal directivo, monitor deportivo y docente del área educación física”. Tuvo como propósito proponer un plan de acción gerencial motivacional dirigido al personal directivo, monitor deportivo y docente desde el área de Educación Física en el Municipio Carlos Arvelo del estado Carabobo. Enmarcado bajo las teorías de Maslow (teoría de las jerarquías de las necesidades), la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de la equidad de Adams y la teoría de las expectativas de Vroom.

El estudio estuvo enmarcado en el paradigma cuantitativo dentro de la modalidad de proyecto factible, respondiendo a nivel descriptivo en la fase diagnóstico, apoyado en un trabajo de campo. La población objeto de estudio estuvo constituida por 30 directores, 1 monitor deportivo y 30 docentes de educación física; para la muestra se tomará el mismo número de la población por ser esta muy reducida, permitiendo abarcar la totalidad de la misma, es decir, por 61 docentes. Los resultados permitieron concluir que el proceso gerencial en el Municipio Carlos Arvelo el personal directivo obvia el área educación física dentro de la planificación pedagógica, no utiliza estrategias motivadoras que ayuden a optimizar el rendimiento laboral. En tal sentido, se propone un plan acción gerencial motivacional para optimizar el desempeño laboral del personal directivo, monitor deportivo y docente del área de educación física.

Tomando en consideración el trabajo de investigación antes expuesto, existe una estrecha relación con el presente proyecto, ya que, el gerente educativo debe ser garante de motivar, incentivar y orientar al personal que labora dentro de la institución educativa y con ello optimizar el desempeño laboral en el recurso humano que hace vida dentro de la misma, todo esto con la finalidad de beneficiar a la organización educativa y de alguna forma alcanzar el éxito dentro de ella.

Por su parte, Flores L. (2014). En su trabajo de investigación Comunicación eficaz como base del clima organizacional del L.N.B. “Higinio morales”. Tuvo como propósito analizar la comunicación eficaz como base del clima organizacional existente entre el equipo directivo y el personal docente del Liceo Nacional Bolivariano “Higinio Morales”. Así, el estudio tuvo como basamento, las teorías de la Acción Comunicativa de Habermas, de la Organización de Mooney y del Clima Organizacional de Lickert. Se trató de un estudio de campo, descriptivo. La recolección de los datos se obtuvo directamente de los sujetos investigados en la realidad donde suceden los hechos (datos primarios); la población estuvo representada por 60 integrantes del personal docente de la institución, y la muestra representativa de 18 sujetos. Con un resultado considerado Muy Alto de 0,95. Se pudo concluir que en la organización no existe un clima organizacional definido, así como no presenta un estilo comunicativo y deficiencia en la importancia de la comunicación, por lo que se recomendó al equipo directivo aplicar estrategias motivacionales para solventar dichas situaciones.

Es importante destacar que, un gerente educativo debe poseer un gran desempeño académico y funcional educativo, dentro de ello gozar de una alta capacidad de desenvolvimiento y manejo comunicacional efectivo con el personal educativo dentro y fuera de la institución, este trabajo de investigación se vincula con el presente, ya que ambos procuran perseguir la transformación de un buen clima organizacional dentro de las organizaciones educativas, por ello es necesario canalizar de forma efectiva el proceso comunicacional.

Bases Teóricas

A continuación, se presentan las bases teóricas de la investigación, el cual Arias (2012), lo define como “aquello que implica un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107). Es por ello, que es importante dentro de la investigación ya que permitirán más adelante, constatar los resultados del estudio que se está llevando a cabo por el investigador.

Gerencia

La gerencia era concebida anteriormente como la administración de cosas y se enfatizaba en el dominio del manejo de los procesos físicos, en la actualidad la gerencia ha sufrido importantes cambios, los cuales plantearon la adopción de otros enfoques y otras herramientas que ayudan a tener una mejor dirección gerencial.

Al respecto, Drucker (2001), señala que:

La gerencia es el factor determinante de las organizaciones; su principal función es contribuir al trabajo en equipo y al fortalecimiento de la eficiencia. Implica el manejo de la tecnología relacionada con la acción y la aplicación, y está validada por resultados concretos. Por su vinculación con personas, valores, crecimiento y desarrollo, tiene impacto en la comunicación y en la estructura social. (p. 1)

El mismo autor (2002), también indica que el arte de gerencia o administrar se refiere a “la facultad personal creativa, con el agregado de la habilidad en su desempeño, y existirá efectividad y éxito si el gerente optimiza el uso de los recursos ya que él es el administrador nato de la organización”. (p. 19).

De acuerdo con el autor, la gerencia no solo engloba todo lo que se refiere a la planificación, organización, dirección y control dentro de una institución u organización. Sino que también hace referencia al capital humano como pilar fundamental dentro de ella.

Gerencia Educativa

La Gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización. Manes (2009), destaca la importancia que tiene la gerencia educativa dentro de la institución para su mejor funcionamiento, y así expone:

La gerencia educativa institucional, es definida como el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. (p.17).

De igual forma, Manes citado por Jabif (2012), sostiene que la gerencia educativa es un: “Proceso de coordinación de una institución educativa por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de actividades requeridas para alcanzar la eficacia pedagógica y la eficiencia administrativa”. (p.76).

Es por ello que, las instituciones educativas deben estar dirigidas con un personal altamente capacitado, debido a que este dirigirá de forma armoniosa la institución, además, es quien estará a cargo de gestionar todo lo referente con la organización educativa.

Desempeño Gerencial

Stoner, (1996) señala, que el Desempeño Gerencial: “es la medida de la eficiencia y eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados”. (p. 9). Al respecto, con lo expresado por el autor, se puede decir que el éxito de una organización depende directamente del gerente y del buen desempeño que este pueda tener frente a las adversidades que se presenten.

Para Drucker (2007) “el desempeño gerencial, podrá medirse en función de su eficacia o lo que es lo mismo por los resultados que consiguen” (p.61). Es decir que, para que el desempeño gerencial sea satisfactorio dentro de la organización debe de estar en constante mediación, con el fin de mejorar las posibles debilidades que se puedan estar presentando dentro de la institución educativa. Las actuaciones que el gerente educativo (directivo) pueda estar generando están muy ligadas a la eficiencia, la eficacia y el grado de compromiso que este asume para alcanzar los objetivos planeados y de manera acertada dentro y fuera de la institución educativa u organización.

Habilidades Gerenciales

Dentro de la gerencia es fundamental manejar un equilibrio en todos los aportes que pueda dar el gerente educativo, ya que, esto puede contribuir con el desarrollo de las habilidades del personal directivo del plantel educativo.

Al respecto, Gómez y Pin (2007) las habilidades son “la capacidad de un individuo para funcionar de manera eficiente, efectiva como miembro de un grupo” (p.203). Es debido a esto que, las habilidades las posee el individuo de manera innata, las cuales le van a permitir al gerente realizar una labor exitosa dentro de la institución. Dentro de estas habilidades se pueden señalar las siguientes:

La primera, comprende las capacidades de analizar la organización, sintetizar, definir problemas complejos, formular visiones, ordenar trabajos, articular ideas, así como el seguimiento de las acciones de los demás.

La segunda, se define como la capacidad para aumentar la autoridad a través del ejercicio del poder mediante la adopción de un estilo gerencial adecuado, la detección de la motivación potencial de las personas para su selección.

La tercera, se refiere a elegir el mensaje y el canal más adecuado para comunicarlo, incluyendo la persona más motivadora para quien o quienes lo van a recibir, lo cual presupone un conocimiento de las técnicas correspondientes a los diferentes mecanismos comunicacionales.

De lo antes expuesto, se puede decir que el personal directivo no solo debe poseer ciertos conocimientos para desarrollar sus actividades laborales, sino que debe poseer de ciertas habilidades y destrezas que le permitan dirigir a su personal a cargo dentro de la institución educativa.

Tipos de Habilidades Gerenciales

Entre las habilidades gerenciales las podemos encontrar en tres grandes grupos:

La habilidad técnica implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas

específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

Robbins y Coulter (2005), “las habilidades técnicas son los conocimientos y competencia en un campo especializado, como ingeniería, contabilidad o manufactura. Estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores de la administración, pues estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la organización”. (p.12).

La habilidad humana es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

Según Robbins y Coulter (2005). Las habilidades de trato personal “consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo, como los gerentes tratan directo con las personas, estas habilidades son cruciales, los gerentes que las poseen son capaces de sacar lo mejor de su personal, saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza”. (p.12)

La habilidad conceptual consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Robbins y Coulter (2005). Expresa que, las habilidades conceptuales “son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas” (p.12).

Para la autora Berta Madrigal (2006) establece que: “las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que

empresa, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo”. (p. XI).

Por lo tanto, para ejecutar las funciones y roles gerenciales, el gerente debe poseer ciertas habilidades que son muy útiles a la hora de gerenciar una institución educativa u organización, además de conservar cierto equilibrio entre las habilidades.

Funciones Gerenciales

Las funciones gerenciales son la esencia de la Administración en todos sus ámbitos, Rodríguez (2008), expresaba.

Significa una gran coordinación de las actividades del personal que labora en la institución, y le corresponde al director ejercer esta función. El director es un elemento clave para propiciar las condiciones favorables del ambiente escolar, lo que haga o deje de hacer el director conlleva a resultados concretos que fortalecen o disminuyen estas condiciones consideradas como propiciadoras de un trabajo colectivo y participativo entre personal a su cargo. (p. 30).

Cabe señalar que, un gerente es aquella persona que tiene como función administrar y organizar una institución educativa, es por ello que debe cumplir con las funciones gerenciales las cuales son cuatro, se pueden sintetizar de la siguiente manera:

Fernández y Sánchez (2010), señalan que, “la Planificación se relaciona con la definición de los objetivos de la organización, con las acciones a seguir, los recursos, entre otros factores”. (Ob. Cit.)

En relación a lo antes expuesto, Robbins y Coulter (2005) señalan que la planeación “son las funciones de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades”. (p.9).

En opinión de, Fernández y Sánchez (2010). La organización consiste en, “determinar asuntos tales como, la prioridad de las acciones, los roles, la distribución de los recursos, entre otros”. (Ob. Cit.)

Por consiguiente, Robbins y Coulter (2005) nos hablan de la organización como “la función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. (p.9).

Para Ajila, G. (2014), se entiende por la dirección “la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos”.

Asimismo, Robbins y Coulter (2005) nos dice que la dirección “es aquella función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados. (p.9).

Por su Parte, Hernández (2012). El control significa “comprobar, verificar todas las normas, estándares y otros se estén llevando acorde para poder restringir el comportamiento de los procesos, es evaluar en qué medida se han cumplido los objetivos y metas trazados, y cuyo resultado nos dará el punto de partida para tomar acciones, estas pueden ser para corregir, sostener o mejorar el desempeño de la organización”.

Al respecto, Robbins y Coulter (2005) nos resaltan que el control “es la función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta”. (p.9).

Es por ello que, para que exista un buen desempeño gerencial estas funciones gerenciales deben cumplirse de manera efectiva en cada uno de sus procesos, como la planificación, organización, dirección y control, ya que sin la aplicación de estos procesos no existiría el orden dentro de la organización de modo que,

cada una de estas funciones son los pilares básicos fundamentales para que se lleve a cabo el proceso gerencial dentro de la institución educativa.

Origen Etimológico e Inicio de la Comunicación Humana

Según la Real Academia Española (2014). “La palabra comunicación proviene del latín “*communicatio*, -*ōnis*” que significa común. De allí que comunicar significa transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.”

La comunicación resulta tan antigua como el propio ser humano. A través de su evolución los seres humanos han ido instaurando tribus, grupos, familias y sociedades que necesitaban de una manera en común para poder comunicarse; de este modo han ido ampliando la forma de comunicarse en medio de una sociedad cambiante.

- a. Las primeras formas de comunicación eran a través de gestos, sonidos, expresiones faciales, gruñidos e instintos básicos como el cortejo sexual, marcar el territorio y la autoridad.
- b. Luego con la creación y el uso de herramientas rudimentarias reforzó la comunicación; llevándolo a incorporar varios instrumentos para su defensa y la fabricación de utensilios utilizados para cortar, crear música (sonido – ritmo) y pintar.
- c. Después aparece la palabra, entendida como una propia comunicación oral, permitiendo un avance dentro del proceso de comunicación.
- d. A mediados del siglo XV, con el invento de la imprenta por Guterberg marcó un hito histórico haciendo posible la transmisión de la información a muchas personas a la vez en diversas partes del mundo.
- e. Con el pasar de los siglos las herramientas y medios de comunicación mejoran y ante la necesidad de comunicarse a distancia hace que los avances tecnológicos empiecen a surgir como: el teléfono, la radio, el cine, la televisión y el internet.

- f. Desde ese momento, el desarrollo de la tecnología ha avanzado a gran escala con la creación de computadoras portátiles y un sin número de teléfonos inteligentes que han hecho posible mantener una comunicación de masas, rompiendo fronteras y límites de tiempo.

Comunicación

Chiavenato (2011) Expresa que la comunicación: “es la transmisión de una información a quien la comparte. Para que haya comunicación es necesario que el destinatario de la comunicación la reciba y comprenda”. Esta comunicación va más allá del uso de ciertos medios, es decir, puede consistir en una conversación frente a frente, dar un discurso, la redacción de un documento o en su defecto mediante correo electrónicos, entre otros medios que pueden ser utilizados. (p.50).

Por otro lado, para John Newstrom (2011) “la comunicación es la transferencia y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores.” (p. 49).

Con lo expresado anteriormente se puede decir que, la comunicación es ese proceso mediante el cual las personas se pueden expresar, y con ello poder captar y comprender los sentimientos, emociones y la predisposición de las personas que laboran dentro de una institución educativa u organización.

Proceso Comunicacional.

Según Saussure (1916), en su concepción del proceso comunicativo nos dice que la “comunicación lingüística es concebida como una interacción social, iniciada por un acto individual de voluntad y de inteligencia, o acto de habla. (cfr, p.57).

Comunicación Organizacional.

La comunicación es el pilar fundamental y a su vez esencial para que todas las organizaciones educativas desempeñen su labor de manera eficaz, a la que Chiavenato (2009), la define como: “el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización”.

La comunicación es sumamente importante, ya que mediante ella se pueden expresar cualquier información con un individuo o grupo, es por ello que el mensaje transmitido por el emisor debe estar combinado y expresado correctamente de manera que, el receptor lo pueda entender, es decir que el mensaje enviado debe ser recibido, leído y entendido.

En consecuencia, se puede decir que sin comunicación dentro de una organización o institución el personal que allí labora no podría trabajar con efectividad, ya que la mayor parte de los problemas, conflictos y errores surgen o están muy ligados a problemas comunicacionales.

Funciones de la Comunicación

Al considerar a la comunicación como un elemento necesario dentro de las organizaciones educativas para el desarrollo del comportamiento organizacional, de los grupos, equipos y personas; es necesario que se cumplan algunas funciones básicas como lo indica (Chiavenato, 2009).:

- a. **El Control:** La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato.
- b. **La Motivación:** La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se orienta sobre las metas y resultados que debe de alcanzar.
- c. **La Expresión de Emociones:** La comunicación es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales de las personas.
- d. **La Información:** La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan.” (pág. 309).

Cabe destacar que, todas estas funciones comunicacionales son sumamente importantes dentro de las instituciones educativas, ya que ellas estimulan esa conexión entre las personas que allí laboran.

Tipos de Comunicación.

- a. **Comunicación Interpersonal:** es aquella que “Incorpora todos los conceptos verbales y no verbales, además de los principios del acto de escuchar y específicamente en las interacciones entre dos personas” (Defleur, 2006:100). existiendo una retroalimentación.
- b. **Comunicación Grupal:** Ongallo C. (2007) citando a Lewin nos dice que, “la comunicación grupal dentro de los seres humanos tiene un espacio vital, un campo de juego psíquico en el que se desarrollan. No se trata de un espacio objetivo, sino subjetivo, propio de cada individuo, en el que establece relaciones con los objetos que ocupan dicho campo, asume objetivos y se enfrenta a las barreras que encuentra en la consecución de dichos objetivos” (p.22). Es por ello que, la comunicación grupal es aquella dada entre un individuo y un grupo; dónde existe el flujo de diversos mensajes.
- c. **Comunicación de Masas:** Para Ongallo C. (2007) “La comunicación de masas el proceso por el que se elaboran y transmiten mensajes a gran público” (p.26). Estos mensajes se pueden llevar a cabo a través de la utilización de un medio tecnológico que permite dirigirse a tipos de audiencias heterogéneas, aunque tiene algún tipo de interés en común.

Elementos de la Comunicación

Para que exista comunicación se necesita de un pensamiento o idea que se desea transmitir y obtener una respuesta. Robbins y Timothy (2009) expresan los siguientes elementos de la comunicación:

- a. **Emisor (fuente):** Es quien inicia un mensaje al codificar un pensamiento.

- b. **Mensaje:** Es el producto físico real desde la codificación del emisor. Cuando hablamos, lo que se habla es el mensaje. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje, los movimientos de nuestros brazos y las expresiones de nuestras caras son el mensaje.
- c. **Canal (medio):** Es el medio a través del cual viaja el mensaje. Éste lo selecciona el emisor, que debe determinar si utiliza un canal formal o uno informal. Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Tradicionalmente siguen la cadena de autoridad en la organización. Otras formas de mensajes como los personales o sociales siguen los canales informales de la organización. Estos canales informales son espontáneos y surgen como respuesta a las elecciones individuales.
- d. **Receptor:** Es el objeto a quien se dirige el mensaje, no obstante, antes de que el mensaje se reciba, deben traducirse los símbolos en tal forma que los entienda el receptor.
- e. **Decodificador:** Proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente.
- f. **Ruido:** Representa las barreras de comunicación, distorsionan la claridad del mensaje. Algunos ejemplos de posibles fuentes de ruido incluyen problemas de percepción, sobrecarga de información, dificultades semánticas o diferencias culturales.
- g. **Retroalimentación:** Es la comprobación de que se ha logrado transferir los mensajes según se pretendía en un principio. Determina si se obtuvo la comprensión. (p.353).

Formas de Comunicación

La comunicación en esencia se basa en la comunicación oral, escrita y no verbal. Robbins y Timothy (2009) los definen de la siguiente manera:

- a. **Comunicación Escrita:** Es el medio más utilizado e inagotable para transmitir información porque suele ser tangible, verificable y abarca a un gran número de personas. La comunicación escrita incluye memorandos, cartas, correo electrónico, boletines organizacionales, noticias colocadas en tablero, entre otros, además, dicha comunicación permite que sea almacenada, replicada y analizada las veces que sean necesarias, aunque con la dificultad de no tener una retroalimentación inmediata.
- b. **Comunicación Oral,** o también conocida como la comunicación cara a cara que permite una retroalimentación inmediata a partir del mensaje enviado. Este tipo de comunicación requiere de un mayor manejo de relaciones humanas, así como mayores habilidades en el manejo de información
- c. **Comunicación No Verbal:** Se refiere a la transmisión de mensajes por medios distintos de las palabras; ningún tipo de comunicación estaría completo sin considerar la comunicación no verbal, que incluye los movimientos corporales, expresiones faciales, distancia física entre emisor y receptor, posturas, calidad de voz, aspecto personal, etc. (p.355-357).

En referencia a las formas de comunicación, se tomó la comunicación escrita como objeto de estudio dentro de la investigación, ya que esta información tiene relevancia en dicho estudio.

Flujo de la Comunicación.

- a. **Comunicación Descendente:** En relación a este tipo de comunicación, se destaca la opinión de Ongallo (2010), al señalar: “La comunicación descendente es la modalidad más asociada al concepto de información; de hecho, tienen como objetivo fundamental, transmitir a los niveles inferiores de la organización instrucciones, datos, órdenes, sugerencias e informaciones de diversa índole que afectan la labor que realizan estos últimos”. (p. 35).

- b. **Comunicación Ascendente:** Según Chiavenato (2004) “son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional” (p.322). Es utilizado para proporcionar retroalimentación a los jefes, informarles sobre el progreso de las metas y hacerles tener conocimiento de los posibles problemas encontrados; así los gerentes pueden conocer los sentimientos de los empleados hacia su puesto de trabajo, hacia sus colegas y hacia la organización en general.
- c. **Comunicación Lateral:** Por su parte, Chiavenato (2004) define que “es el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros del mismo grupo de trabajo.” Su propósito no es solo informar sino también solicitar apoyo y coordinación. (p.323)

Barreras en la Comunicación.

Dentro de ese proceso de comunicación no siempre se va cumplir de forma correcta debido a que siempre existirán aspectos que impedirán la adecuada transmisión del mensaje, esto es a lo que Chiavenato (2011), los denomina como “barreras u obstáculos.” (p. 53-54)

- a. **Barreras Personales:** Chiavenato (2004). Nos dice que las barreras personales son “Las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona”. Las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos de escuchar, las emociones, motivaciones, percepciones y los sentimientos personales limitando o distorsionando la comunicación con los demás. (p.318)
- b. **Barreras Físicas:** Para Chiavenato (2004), “Son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación”. Aquellas que se encuentran en el ambiente distrayendo a la persona como: una puerta que se abre durante la clase, la distancia entre las personas, el ruido de alguna maquinaria que está encendida, ruidos estáticos en la línea del teléfono, entre otros. (p.319)

- c. **Barreras Semánticas:** Al respecto, Chiavenato (2004) asevera que las barreras semánticas “son las limitaciones o distorsiones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación”. Las palabras u otras formas de comunicación como gestos, señales, símbolos, entre otros, que pueden tener diferentes sentidos o significados para las personas que participan en el proceso comunicativo, la diferencia de idioma es uno de los ejemplos más claros. (p.319).

Las barreras comunicacionales se pueden presentar de manera paralela permitiendo que el mensaje sea incorrecto, además puede existir la presencia de barreras debido a factores interpersonales e individuales como son:

- a. **Filtración:** según Robbins y Timothy (2009). “Es la manipulación que hace el emisor de cierta información para que ésta sea vista de modo más favorable por el receptor”. (p.369)
- b. **Percepción Selectiva:** En opinión de Robbins y Timothy (2009) expresan, que tanto el emisor como el receptor escuchan de manera selectiva, con base en sus propias necesidades, motivaciones, experiencias y características personales. (p.368).
- c. **Sobrecarga de Información:** Robbins y Timothy (2009). Establecen que “es una condición en la cual el flujo de información sobrepasa la capacidad de procesamiento de una persona”. (p.369).

Nuevos Medios de Comunicación.

Con el pasar del tiempo, los avances tecnológicos han sido imparables a los que el ser humano ha debido adaptarse aprendiendo a convivir con ellos y convirtiéndose en medios indispensables en la comunicación; como lo indica Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009 págs. 360-361-362-363-364). De los cuales podemos referirnos los siguientes:

- 1. **Correo Electrónico:** “Este medio utiliza internet para transmitir y recibir textos y documentos generados por computadoras”. El crecimiento ha sido asombroso, que resulta en estos tiempos difícil de vivir sin ellos; ya que

los mensajes electrónicos se escriben, editan y almacenan con rapidez permitiendo enviar a uno o miles de destinatarios a la vez en cuestión de segundos con un solo clic.

Así como es de gran utilidad también presenta algunas desventajas como:

- a. Alto riesgo de mal interpretar el mensaje debido a que no se puede decodificar de manera acertada el mensaje.
 - b. Es inadecuado para comunicar mensajes negativos.
 - c. Consume mucho tiempo cuando han recibido tantos correos, resultando difícil de leer todos los mensajes.
 - d. Permite una expresión limitada de las emociones al no ver la expresión facial del receptor para conocer su reacción emocional, los emisores escriben cuestiones que nunca se sentirían cómodos diciendo en persona.
 - e. Problemas de privacidad ya que los mensajes pueden ser vigilados .
2. **Mensajes Instantáneos y Mensajes de Texto:** Usan medios electrónicos ocurriendo en tiempo real o usan dispositivos portátiles de comunicación. Los mensajes instantáneos por lo general se envían a través de una computadora; mientras que los mensajes de texto se transmiten por teléfonos celulares.
 3. **Redes Sociales:** La comunicación en ningún lado se ha transformado como en las redes sociales como un medio global de comunicación, las más conocidas plataformas de hoy son: Facebook, Twitter, Instagram, entre otros.
 4. **Blogs:** Es un sitio de internet donde se escriben comentarios que por lo general se muestran en orden cronológico inverso, acerca de noticias, eventos y acontecimientos personales cotidianos.
 5. **Video Conferencias:** Permite que los empleados en una organización tengan reuniones en tiempo real con el personal ubicado en lugares remotos.

Fundamentación Teórica

Según Arias F. (2012), Toda investigación debe basarse y apoyarse en ciertas teorías que permitirán dar una amplia comprensión al tema en estudio, es por ello que, asevera que “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p. 107).

Con el propósito de sustentar el estudio en cuestión se realizó una amplia investigación sobre las teorías que dan el soporte a la investigación a continuación:

Teoría de la Acción Comunicativa (Jurgen Habermas).

La teoría de la comunicación, estudia esa capacidad que tienen los seres humanos para relacionarse con el otro, debido al intercambio de información. Uno de los autores más destacados debido a sus aportes a esta teoría es Jurgen Habermas, quien permitirá tener una mejor comprensión del tema en estudio.

Según Habermas (2003), si el conocimiento se utiliza para tomar acciones teleológicas se está utilizando una racionalidad cognitivo-instrumental; sirve para basar una acción que busque una visión compartida sobre la realidad y sobre cómo actuar frente a ella, por medio de un acto de habla, la racionalidad ejercida es la comunicativa. Por otra parte, la racionalidad comunicativa se orienta al entendimiento y se basa en el saber sobre el mundo de la vida.

El mundo de la vida son las definiciones intersubjetivamente reconocidas acerca de la situación de elementos que componen los mundos objetivo, social y subjetivo interpretados, a través de medios lingüísticos, colectivamente por el saber sociocultural y por la personalidad de los individuos participantes en el proceso.

Habermas, en “el mundo de la vida”, según cita Bórquez (2006) expresa que: “es un lugar trascendental donde se encuentra el hablante y el oyente, donde ambos de modo recíproco reclaman que sus suposiciones encajen en el mundo,

donde puedan criticar o confirmar la validez de sus pretensiones, poner en orden sus discrepancias y llegar a acuerdos”. (p. 75).

Para esta teoría, el componente ilocucionario, consistente en relaciones interpersonales y normas, establece una relación, en un principio o por lo menos, entre el hablante y un oyente. Aquél propone a éste en su emisión, una pretensión de validez que el oyente puede aceptar o no. El comportamiento lingüístico señala que las intenciones del hablante quedan involucradas en los actos del habla como un factor de la comunicación.

Todo acto del habla puede criticarse conjuntamente bajo tres de validez diferente:

- a. Verdad, en relación con la preposición de existencia del contenido proposicional.
- b. Rectitud, en vinculación con el contexto normativo de la manifestación.
- c. Veracidad, con respecto a la intención del hablante.

Al profundizar un poco sobre esta teoría, se pudo constatar la relación que esta tiene con la investigación en estudio, ya que la comunicación es un proceso que está estrechamente vinculada a las organizaciones y en su defecto a las instituciones educativas, debido a que estas están en constante búsqueda de satisfacer las necesidades existentes dentro de ellas de forma eficaz y efectiva dentro de las organizaciones, y esto se da mediante el dialogo entre los miembros de la organización.

Teoría de la Relaciones Humanas (Elton Mayo- 1949).

Denominada también escuela humanística de la administración; nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

La teoría de las relaciones humanas entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada

individuo es una personalidad diferenciada, e incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y a la vez recibe influencia de sus semejantes.

Entre sus principales conclusiones se sostiene que la productividad es el resultado de la integración social, a lo cual expresa Chiavenato (2014): “la capacidad social del trabajador es lo que determina su nivel de competencia y eficiencia... Cuando mayor sea la integración social en un grupo de trabajo, tanto mayor será su disposición a producir.” (p.78); es debido a esto que es de suma importancia que las relaciones humanas dentro de una organización educativa se deben llevar a cabo de forma armónica, ya que, por medio de esa integración social dentro de un equipo de trabajo habrá mayor comprensión, entendimiento, los objetivos se llevarían a cabo de manera eficaz dentro de la institución, además, existiría mayor compromiso, motivación y satisfacción laboral dentro de dicha organización.

Al respecto, en la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es de gran importancia para las relaciones interpersonales y para explicar con claridad a las personas que laboran dentro de la organización, las razones de las decisiones tomadas. Estos deben recibir de las personas encargadas un flujo de comunicación capaz de satisfacer las necesidades y a su vez este recibir de la misma forma el mismo flujo comunicacional.

Bases Legales

Las bases legales están constituidas por el conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la investigación presente, entre esos documentos se encuentran: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de Educación (2009), Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000).

Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999):

Artículo 104:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y comprobada idoneidad académica. El estado estimulara su actualización permanente y les garantizara la estabilidad de ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El progreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, será establecido por la ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencias partidista o de otra naturaleza no académica.

Con lo expuesto anteriormente, se puede decir que la educación debe estar a cargo de personas con méritos académicos, éticos y morales, acordes a la profesión docente, capaces de manejar un clima organizacional dentro de la institución acorde a lo establecido, capaz de tener un desenvolvimiento comunicativo afectivo con el equipo de trabajo dentro de la institución educativa u organización.

De igual forma, en la Ley Orgánica de Educación (2009).

En su Artículo 6:

En cuyo literal g, numeral 2, establece que el Estado ejerce la rectoría regulando, supervisando y controlando "...la gestión de centros e instituciones educativas oficiales y privadas, con la participación protagónica de toda la comunidad educativa." (p. 4), mientras que en el numeral 3 literal j, norma que los órganos nacionales con competencia en materia educativa planifican, ejecutan y coordinan políticas y programas orientados a "La creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social." (p. 6).

Según este artículo, la educación debe de estar en manos de profesionales que ayuden a garantizar el buen funcionamiento de la institución educativa, con altos valores y principios que armonicen la convivencia dentro y fuera de ella.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000):

Artículo 11:

Las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos modernos, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y de dirección. Asimismo, mantendrá una política de edificaciones escolares que haga posible el funcionamiento de los planteles de su dependencia en locales ad-hoc. Igualmente, cuidará de que exista mobiliario, equipos y servicios indispensables para el cumplimiento de los fines básicos de la educación.

Con lo expuesto en este artículo, se puede expresar que el gerente educativo en su rol de líder es quien debe garantizar que exista un ambiente laboral favorable, y con ello garantizarle al personal docente todas las condiciones de trabajo, esto con el fin de mejorar el desempeño laboral dentro de la institución educativa, y con ello, evitar posibles conflictos a nivel organizacional e institucional.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



CUADRO OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Objetivo General: Analizar el desempeño Gerencial del personal directivo en el proceso comunicacional de la U.E.N. “Santiago F. Machado”. Ubicado en Ciudad Alianza, Guacara-Estado Carabobo.

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Desempeño Gerencial	El desempeño gerencial , Es aquel que obtiene la persona a cargo de una institución educativa u organización, cabe señalar, que esto se debe al desenvolvimiento que este obtenga dentro de sus funciones gerenciales, todo esto, con el fin de buscar las posibles soluciones y mejoras de los procesos gerenciales de manera estratégica , motivadora y ejemplar, a fin de incrementar la formación de nuevos líderes dentro de la organización donde labore.	• Habilidades gerenciales	▶ Técnicas	1
			▶ Humanas	2,3
			▶ Conceptuales	4
		• Funciones Gerenciales	▶ Planificación	5
			▶ Organización	6,7
			▶ Dirección	8,9
			▶ Control	10

CUADRO OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Objetivo General: Analizar el desempeño Gerencial del personal directivo en el proceso comunicacional de la U.E.N. “Santiago F. Machado”. Ubicado en Ciudad Alianza, Guacara-Estado Carabobo.

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Proceso comunicacional	Es un proceso mediante el cual las personas transmiten un mensaje por medio de un canal, el cual sirve para comunicarse con otras personas. Con ello, expresar una información, sentimientos, emociones, entre otros.	• Funciones de la comunicación.	▶ Motiva	11
			▶ Expresa emociones	12
			▶ Información	13
		• Tipos de comunicación	▶ Interpersonal	14
			▶ Grupal o colectiva	15,16
			▶ Masiva o de masa	17
		• Formas de Comunicación	▶ Escrita	18
		• Flujo de la Comunicación	Descendente	19,20
			Ascendente	21,22
			Lateral	23
		• Barreras en la comunicación	▶ Personales	24
			▶ Semánticas	25
		• Nuevos medios de comunicación	▶ Correo Electrónico	26
			▶ Mensajes instantáneos o mensajes de texto	27
			▶ Redes Sociales	28

Vitriago (2018) Cuadro N° 1 (Cuadro Operacional de variables)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación, se fundamenta bajo un marco metodológico el cual define, el uso de métodos, técnicas, instrumentos de dicho estudio. Según Arias (2006), el marco metodológico es el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas de investigación mediante la prueba o verificación de hipótesis” (p.18).

En el mismo orden de ideas, Finol y Camacho (2008), el marco metodológico indica “cómo se realizará la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, valides y confiabilidad, técnicas para la recolección de datos” (p.60).

Tipo de Investigación

La presente investigación está enmarcada bajo un paradigma cuantitativo de carácter descriptivo, con relación a ello, Fidias G. Arias (2012), la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (pag.24)

Asimismo, Arias (2006), señala que, la investigación descriptiva consiste:

En la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer se estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p.24).

Diseño de la Investigación

En lo que respecta a la investigación planteada, sobre el desempeño gerencial del personal directivo en el proceso comunicacional de la U.E.N. “Santiago f. Machado”, está dirigida a un diseño de campo, no experimental. Al respecto Arias (2006), expresa “la investigación o diseño de campo es aquella que consiste en la

recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos”. (p.31).

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2006), explican que los diseños no experimentales de investigación “se realizan sin manipular variables intencionalmente, se observa al fenómeno tal y como se presenta en su contexto natural para después analizarlo”. (p.205).

Población

El termino población, es abordado por Arias. (2006), como “el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81).

Es por ello que, la población es el conjunto integrado por todas las mediciones u observaciones de interés en la investigación. Por lo tanto, pueden definirse varias poblaciones en un solo universo, tantas como características a medir. La población puede ser finita o infinita y su tamaño es denotado, generalmente, con el símbolo “N”. Según Parra (2003). (p.15).

Para la presente investigación, la población de estudio está conformada por 53 docentes y por 11 directivos de la U.E.N. “Santiago F. Machado”. Ubicado en Ciudad Alianza, Estado Carabobo.

Muestra

Parte de la población y el objeto fundamental del muestreo estadístico es de obtener la muestra respectiva de la población, es decir, la muestra que tenga la misma característica del universo y que estén en la misma porción.

En este caso se tomó una muestra estratificada de 16 docentes y un total de 4 directivos de la de la U.E.N. “Santiago F. Machado”, Ubicado en Ciudad Alianza, Estado Carabobo, la cual representa el 30% de la población tanto de docentes como de directivos.

Al respecto Arias (2006), señala la muestra “como un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (P.83).

Para Parra, (2003), la muestra se define como una parte (sub-conjunto) de la población, obtenida con el propósito de investigar propiedades que posee la población de la cual se extrajo. (p.16), ambos autores coinciden en que la muestra debe ser una representación considerable de la población.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

El éxito de una investigación descansa en buena parte en la pertinencia de las técnicas seleccionadas para la recolección de información, así como en la habilidad de los instrumentos utilizados para tal fin.

Al respecto Arias (2006), señala que “la técnica de recolección representa el conjunto de procedimientos o formas utilizadas en la obtención de la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación”. (p.111)

En lo que respecta a la investigación planteada, se considera dentro de esta modalidad la encuesta escrita. Asimismo, Arias (2006), señala que la información obtenida debe ser guardada para luego ser procesada, analizada e interpretada; por lo tanto, es preciso contar con instrumentos adecuados, entre los cuales se mencionan el cuestionario y le define como “modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. (p.74). En este caso se llevó a cabo un cuestionario escrito con preguntas cerradas dicotómicas, conformados por veintiocho (28) ítems con opciones de respuestas (Si-NO), como instrumento de la investigación. (Ver anexo N° 1).

Validez de la Investigación

Hernández y otros (2010), señalan que la validez “en términos generales se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”. (p.201). Asimismo, argumenta que esta puede ser de contenido, este aspecto se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Por lo tanto, para garantizar la idoneidad de un cuestionario, las

preguntas o planteamientos deben ser redactados sin dar lugar a interpretaciones subjetivas de los informantes, demostrando una relación clara y precisa con las variables bajo estudio.

Para tal propósito, fue evaluada la validez de sus contenidos a través del juicio de expertos, de los cuales uno con estudios de IV nivel y grado académico de Magister y los otros dos con estudios de V nivel y título de Doctor, (Ver Anexo N°2) personas con dominio demostrado sobre el tema de investigación y las variables, quienes expresan sus opiniones objetivas acerca de la pertinencia de los ítems del cuestionario con los objetivos específicos, las variables, las dimensiones e indicadores respectivamente. Asimismo, observan la adecuación de su redacción.

Según Arias (2012), la validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir.

En atención a ello, el cuestionario responde a:

Validez de Contenido, porque el instrumento responde a los objetivos planeados, que son los pasos que orientan la investigación.

Validez de Construcción, porque el mismo tiene la sustentabilidad en las bases teóricas de la investigación.

Validez de Juicio, después de elaborado el cuestionario, se sometió a una revisión cuidadosa por parte de personas conocedoras del contenido y de la metodología de la investigación. Así mismo, se evaluó la pertinencia de los ítems, su redacción y claridad.

Confiabilidad de la Investigación

La confiabilidad del instrumento, según Palella y Martins (2006) “es la ausencia de un error aleatorio en un instrumento de recolección de datos” (p.176). En tal sentido, es el grado de mediciones que están libres de cualquier desviación que pueda producir los errores, esto asegura la veracidad del instrumento. Al

respecto, afirma Hernández (2006) “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 277).

Para determinar la confiabilidad del instrumento de medición de esta investigación se aplicó el Método de Equivalencia Racional o Kuder-Richardson (Fórmula KR-20), aplicado para ítems con respuestas del tipo dicotómica. Para el cálculo de la confiabilidad por el método señalado los aciertos son contabilizados con 1 punto y con 0 para los desaciertos.

En este caso se aplicó una prueba piloto a 10 personas en la U.E.N. “Santiago F, Machado”, en las que participaron 5 docentes y 5 directivos del plantel, con el fin de calcular la veracidad del instrumento.

Según Hernández y otros (2006), “en administrar el instrumento a una pequeña muestra, cuyos resultados se usan para calcular la confiabilidad inicial, de ser posible, la validez del instrumento”. (p. 306).

RANGO	MAGNITUD
0,81 a 1	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Palella y Martins (2006)

A continuación, se muestra la formula KR-20 aplicada:

Fórmula:

$$KR - 20 = \left(\frac{k}{k-1}\right) * \left(1 - \frac{\sum p.q}{Vt}\right)$$

KR-20 = Coeficiente de Confiabilidad (Kuder Richardson)

k = Número de ítems que contiene el instrumento.

Vt: Varianza total de la prueba.

Sp.q = Sumatoria de la varianza individual de los ítems.

$P = TRC / N$; Total respuesta correcta entre número de sujetos

$q = 1 - p$

El resultado arrojado mediante la fórmula aplicada de Kuder Richardson (Fórmula KR-20), arrojó el siguiente resultado: para el instrumento N°1 una confiabilidad de 0.81 y para el instrumento N°2 una confiabilidad de 0.85, lo que indicó según la escala de Kuder Richardson, existe una confiabilidad Muy Alta, (Ver Anexo N°3) por lo tanto el instrumento (cuestionario) pudo ser aplicado al personal Directivo y docente de la U.E.N “Santiago F. Machado”, ya que el mismo fue confiable.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Balestrini (2007), señala que, la técnica de análisis de datos son procedimientos que permiten ordenar, clasificar, interpretar y analizar el comportamiento de las variables objeto de estudio, de manera que los resultados obtenidos mediante la aplicación de la investigación cuantitativa sean presentados a través de la estadística descriptiva, utilizando tablas de frecuencia, cuadros, porcentajes y gráficos de barras, de manera que la organización del análisis de los datos sea entendible de una forma clara, útil y comprensible. (p. 35).

Por tal motivo, este capítulo IV, permitió presentar y analizar los resultados obtenidos del instrumento aplicado, el cual consistió en un cuestionario de tipo dicotómico aplicado a la muestra establecida por la investigación, dichos datos se encuentran agrupados en bloques de respuestas en función de cada ítem al que se hace referencia, considerando aspectos que guardan relación entre sí.

Una vez aplicado el instrumento, se procedió a la organizar la información recopilada, destacando que se realizaron dos (2) instrumentos, conformado por veintiocho (28) ítems estructurado de preguntas con alternativa de respuesta dicotómicas, contentivas de dos (SI-NO), dicho instrumento fue aplicado a dieciséis (16) docentes y cuatro (4) directivos de la U.EN. “Santiago F. Machado”.

A continuación, se muestran los resultados de los gráficos según sus ítems:

Personal Directivo.

Instrumento N°1

Variable: Desempeño Gerencial

Dimensión: Habilidades Gerenciales

Indicadores: Técnicas, Humanas, Conceptuales.

Ítems N°: 1, 2,3 y 4.

N°	SI	%	NO	%
1.	4	100	0	0
2.	4	100	0	0
3.	4	100	0	0
4.	4	100	0	0

Tabla N°1. Habilidades Gerenciales

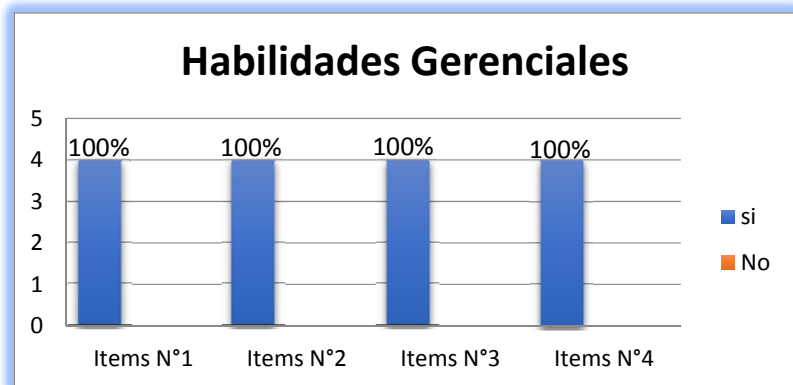


Gráfico N°1

Interpretación:

Ítems N°1: Dentro de las habilidades gerenciales el cien por ciento (100%) del personal directivo, considera que utiliza técnicas y herramientas gerenciales que fortalecen el ambiente armónico dentro de la institución educativa.

Ítems N°2: El cien por ciento (100%) del personal directivo afirman que atienden situaciones interpersonales gerenciales existentes entre el personal que allí labora.

Ítems N°3: De acuerdo con la gráfica el cien por ciento (100%) de los directivos encuestados consideran que propician un ambiente de confianza y respeto dirigidos a la motivación al logro del personal que está a su cargo.

Ítems N°4: Se puede observar en la gráfica que el cien por ciento (100%) del personal directivo, desarrolla la capacidad de mediador ante cualquier situación que se presente dentro de la organización educativa.

De los resultados obtenidos de los ítems del 1 al 4 referido a las habilidades gerenciales, se evidencia lo siguiente: el personal directivo que labora dentro de la U.E.N “Santiago F. Machado” posee ciertas habilidades técnicas (capacidad de análisis, síntesis y formación en temas gestión gerencial), humanas (capacidad de motivar, dirigir y comunicarse), y conocimientos que ayudan a fortalecer el ambiente armónico, de confianza y de respeto dentro de la comunidad educativa. Es así como se corresponde con lo expresado por Gómez Pin (2007), quien indica que las habilidades gerenciales son “la capacidad que tiene un individuo para funcionar de manera eficiente, efectiva como miembro de un grupo” (p.203)

Instrumento N°1

Variable: Desempeño Gerencial.

Dimensión: Funciones Gerenciales.

Indicadores: Planificación, Organización, Dirección, Control.

Ítems N°: 5, 6, 7, 8, 9 y 10

N°	SI	%	NO	%
5.	4	100	0	0
6.	3	75	1	25
7.	3	75	1	25
8.	3	75	1	25
9.	4	100	0	0
10.	2	50	2	50

Tabla N.2 Funciones Gerenciales

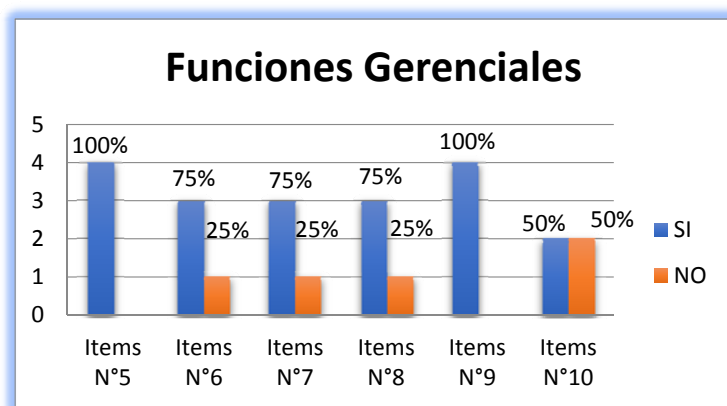


Gráfico N°2

Interpretación:

Ítems N°5: Dentro de las funciones gerenciales que cumple el personal directivo el cien por ciento (100%) considera que, planifica acorde a las necesidades que surgen dentro de la unidad educativa. Todos manifiestan un cabal cumplimiento de la planificación.

Ítems N°6: El setenta y cinco por ciento (75%) del personal directivo afirma que cuenta con el apoyo del personal docente para lograr los objetivos propuestos dentro de la organización, mientras que el veinticinco por ciento (25%) RESTANTE considera que no es así, lo cual evidencia que cuentan con un respaldo mayoritario para alcanzar lo propuesto en la planificación escolar.

Ítems N°7: Dentro de las funciones del personal directivo el setenta y cinco por ciento (75%) considera que delega en su personal docente funciones o tareas que contribuyan con el funcionamiento dentro de la organización., mientras que el veinticinco por ciento (25%) de los directivos considera que no delega funciones al personal docente que ayuden a contribuir con el funcionamiento de dicha institución. De los resultados obtenidos en este aspecto la relevancia se encuentra en la incorporación del equipo de trabajo gerencial con los profesores, en cuanto a la organización y confianza para alcanzar los objetivos.

Ítems N°8: El setenta y cinco por ciento (75%) del personal directivo considera que se dirige eficazmente dentro del ámbito gerencial educativo, mientras que el veinticinco por ciento (25%) de los directivos consideran que no

es así. En este sentido se evidencia como existe un desempeño gerencial de manera horizontal, próximo al personal de la institución.

Ítems N°9: Al momento de establecer directrices académicas el cien por ciento (100%) del personal directivo toma en cuenta la opinión de los demás dentro de la institución. Desde la visión de la directiva del plantel el desempeño gerencial va en relación al respeto y la relación de otredad con el personal docente.

Ítems N°10: Durante las funciones gerenciales el cincuenta por ciento (50%) del personal directivo verifica que se lleve a cabo todas las normas y objetivos planeados para el buen funcionamiento de la institución, mientras que el otro cincuenta por ciento (50%) de los directivos no verifica que esto se lleve a cabo. En relación a la investigación de las funciones gerenciales existe una visión opuesta de un 50 a 50 referido por el personal directivo en cuanto a verificación de normas, objetivos planeados para el buen funcionamiento de la institución.

En relación con los resultados obtenidos en los ítems del 5 al 10, Rodríguez (2008), expresa que:

El director es un elemento clave para propiciar las condiciones favorables del ambiente escolar, lo que haga o deje de hacer el director conlleva a resultados concretos que fortalecen o disminuyen estas condiciones consideradas como propiciadoras de un trabajo colectivo y participativo entre personal a su cargo. (p. 30).

Por tal motivo, dentro de los resultados obtenidos en la investigación el gerente educativo planifica, organiza, dirige y controla todo lo relacionado con las directrices dentro del plantel, todo esto acorde con las necesidades que surgen dentro de la institución, lo que conlleva a que este cuente o no con el apoyo del personal que labora dentro de la institución y está a su cargo.

Instrumento N°1

Variable: Proceso Comunicacional.

Dimensión: Funciones de la Comunicación.

Indicadores: Motiva, Expresa Emociones, Información.

Ítems N°: 11,12 y 13

N°	SI	%	NO	%
11.	4	100	0	0
12.	4	100	0	0
13.	1	25	3	75

Tabla N°3 Funciones de la Comunicación

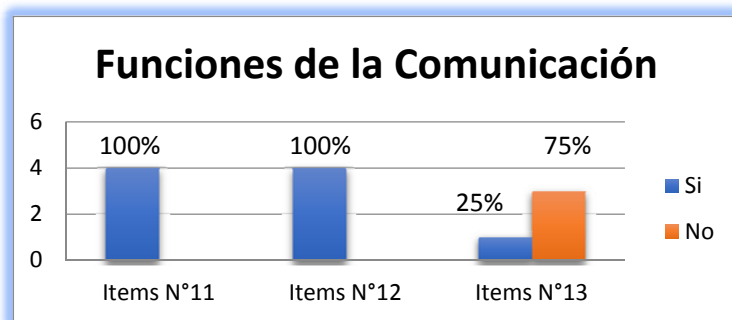


Gráfico N°3

Interpretación:

Ítems N°11: Durante el proceso de comunicación el personal directivo afirma con un cien por ciento (100%) que motiva al personal a cargo para que su desempeño laboral sea eficaz y eficiente, es decir, que desde la visión y la actuación directiva asumen canales de comunicación con eficiencia, que comunican lo que quieren comunicar motivando al personal a su cargo.

Ítems N°12: El cien por ciento (100%) de los directivos afirma que respeta y validan sentimientos y emociones expresados en un momento determinado por su personal a cargo. De este ítem se interpreta que los directivos son capaces de ponerse en el lugar de su personal, compartiendo valores referidos al respeto y sentimiento de sus docentes, desde la visión directiva.

Ítems N°13: El veinticinco por ciento (25%) del personal directivo afirma que las informaciones que se comparten dentro de la institución con el personal docente es de forma efectiva y oportuna, mientras que el setenta y cinco por ciento (75%) considera que no es así, que esas informaciones no llegan de manera eficaz ni oportuna. Los resultados aquí obtenidos en cuanto a la comunicación que es esencial en las relaciones interpersonales y fundamentalmente tratándose de la

gerencia al personal, evidencia que el propio personal directivo reconoce deficiencias en lo que comunican.

En relación a los resultados obtenidos se señala que, para que una buena comunicación se lleve a cabo dentro de una organización debe estar inmersa en lo que expresa Chiavenato (2011) quien dice que la comunicación: “Es la transmisión de una información a quien la comparte, para que haya comunicación es necesario que el destinatario la reciba y comprenda” (p.50). Es por ello que, el gerente educativo de dicha institución considera que durante el proceso de comunicación motiva al personal que está a cargo para que su desempeño laboral sea eficaz, sin embargo, existe una deficiencia a la hora de hacer llegar las comunicaciones a su personal, lo que conlleva a que estas informaciones surgidas dentro del ámbito educativo no sean oportunas, lo que implica que, los objetivos planteados por el gerente educativo no sean alcanzados de manera eficaz y eficiente por el personal que está a su cargo.

Instrumento N°1

Variable: Proceso Comunicacional.

Dimensión: Tipos de Comunicación.

Indicadores: Interpersonal, Grupal, de Masas.

Ítems N°: 14, 15, 16 y 17

N°	SI	%	NO	%
14.	3	75	1	25
15.	1	25	3	75
16.	1	25	3	75
17.	3	75	1	25

Tabla N°4 Tipos de comunicación

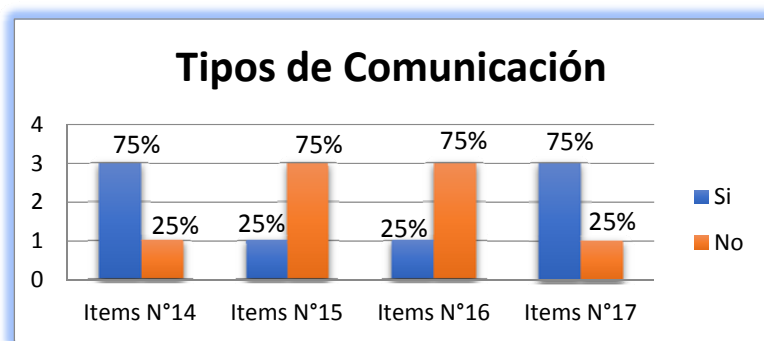


Gráfico N°4

Interpretación:

Ítems N°14: El setenta y cinco por ciento (75%) del personal directivo considera que dentro de la comunicación interpersonal (directivo-docente) existe una retroalimentación, la cual propicia buenas ideas a la hora de la toma de decisiones, mientras que el veinticinco por ciento (25%) de éste, afirma que no existe dicha retroalimentación. Desde la visión directiva en su mayoría consideran que existe el feedback con su personal.

Ítems N°15: El veinticinco por ciento (25%) afirma que la comunicación grupal se da de forma efectiva, mientras que el setenta y cinco por ciento (75%) considera que no se da de manera efectiva esa comunicación. Existe en esta respuesta un aporte similar al que refiere el personal directivo en cuanto a las funciones gerenciales y aun mayor en cuanto a la inefectiva comunicación con el personal docente a su cargo, desde la visión de directiva.

Ítems N°16: De acuerdo con la gráfica el veinticinco por ciento (25%) del personal directivo considera que el flujo comunicacional se lleva acabo de manera eficaz y el mensaje a transmitir llega de forma general al personal, mientras que el setenta y cinco por ciento (75%) afirma que dicho mensaje no llega de manera general y por ende no es eficaz. En esta respuesta se corrobora los resultados del ítem anterior interpretándose la ineficiencia en la comunicación del personal directivo con su personal docente.

Ítems N°17: El personal directivo afirma que el setenta y cinco por ciento (75%) utiliza algún medio tecnológico para hacer llegar las comunicaciones al

personal que está a su cargo, mientras que el veinticinco por ciento (25%) restante no utiliza ningún medio tecnológico. Es decir, que el uso de las nuevas tecnologías como herramienta de trabajo para hacer llegar alguna comunicación por parte del personal directivo al personal docente. (Ya sea mediante mensajes de texto o las redes sociales) está presente como medio de comunicación.

De los resultados obtenidos en el instrumento N.1 aplicado al personal directivo se analiza lo siguiente: en la organización educativa se puede evidenciar que no se da una retroalimentación acorde con el flujo comunicacional que debe existir dentro de la organización, lo que conlleva a que los objetivos planteados dentro de la misma no se perciban y el mensaje a transmitir no llegue de la mejor forma a cada persona que labora dentro del plantel educativo, Esto genera que el desempeño gerencial del personal directivo no se lleve a cabo en su totalidad debido a la falta de comunicación existente con su personal a cargo dentro de la organización educativa, este aporte emerge de las respuestas dadas por dicho personal.

Instrumento N°1

Variable: Proceso Comunicacional.

Dimensión: Formas de Comunicación.

Indicadores: Escrita.

Ítems N°: 18

N°	SI	%	NO	%
18.	4	100	0	0

Tabla N°5. Formas de Comunicación

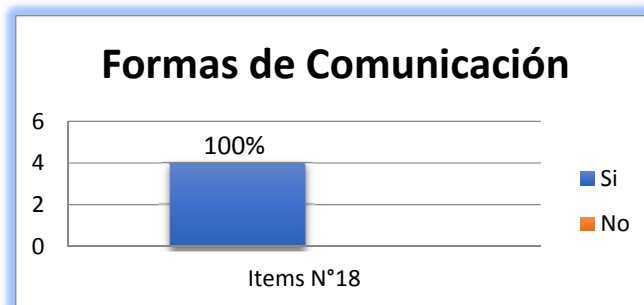


Gráfico N°5

Interpretación:

Ítems N°18: El cien por ciento (100%) del personal directivo toma en cuenta que la comunicación escrita es la mejor forma para informar al personal docente acerca de cualquier situación, contexto o evento que se presente dentro de la organización educativa. De este resultado se interpreta que el mensaje que se quiere hacer llegar, es por igual a cada personal docente y luego los aspectos subjetivos de cada uno dan lugar a la interpretación del mismo, sin embargo, lo que está escrito queda como evidencia de lo que se quiere comunicar.

En consecuencia, el gerente educativo considera que la mejor forma de hacer llegar las diferentes informaciones que se puedan estar generando dentro de la institución educativa es mediante la comunicación escrita, ya que, por este medio quedan constancias que las comunicaciones a transmitir lleguen al personal que allí labora, sin embargo el gerente educativo debe agotar todas las medidas o formas de comunicación (ya sea oral, escrita o no verbal) necesarias para que las informaciones dadas dentro y fuera de la institución educativa lleguen de la mejor forma a todo el personal dentro de la institución educativa.

Instrumento N°1

Variable: Proceso Comunicacional.

Dimensión: Flujo de la Comunicación.

Indicadores: Descendente, Ascendente, Lateral.

Ítems N°: 19, 20, 21, 22 y 23

N°	SI	%	NO	%
19.	2	50	2	50
20.	1	25	3	75
21.	1	25	3	75
22.	4	100	0	0
23.	2	50	2	50

Tabla N°6 Flujo de la Comunicación

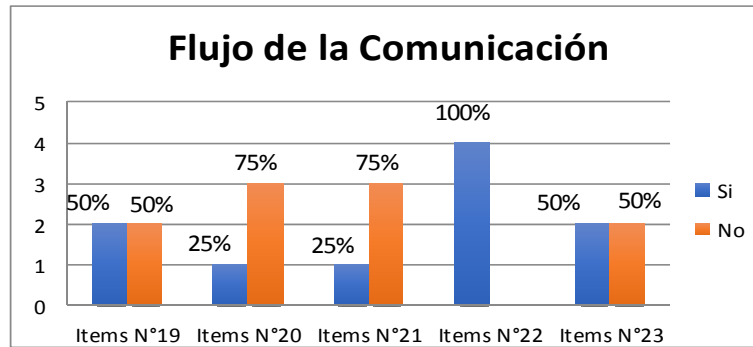


Grafico N°6

Interpretación:

Ítems N°19: El cincuenta por ciento (50%) considera que dentro de la comunicación descendente da instrucciones sobre el trabajo y brinda atención acerca del desempeño del personal a su cargo, mientras que el otro cincuenta por ciento (50%) afirma que no es así. El flujo comunicacional valorado desde el personal directivo se encuentra exactamente dividido por mitad, es decir no existe prevalencia de la manera en la cual se comunica, lo que hace interpretar la dificultad del personal docente para interpretar lo que realmente se le quiere comunicar por parte del personal directivo.

Ítems N°20: El veinticinco por ciento (25%) del personal directivo considera que las instrucciones y lineamientos dadas al personal que labora dentro de la institución afecta de alguna forma el trabajo que ellos realizan, mientras que un setenta y cinco por ciento (75%) afirma que esto no los afecta. Desde la visión directiva se evidencia que la subjetividad en los procesos comunicativos no son determinantes en el trabajo que se ha de desempeñar.

Ítems N°21: El personal directivo considera en un veinticinco por ciento (25%) que la comunicación ascendente se da de forma adecuada, mientras que un setenta y cinco por ciento (75%) afirma que no se da de la forma más precisa. Existe en estos resultados evidencia de canales de comunicación inadecuados cuando la información va desde el personal docente hacia el personal directivo, según la interpretación del personal directivo.

Ítems N°22: El cien por ciento (100%) del personal directivo afirma que tiene buena comunicación con el personal que labora dentro del plantel educativo. Con estos resultados se nota la incongruencia existente con respecto al flujo comunicacional dentro de la organización, esto se lleva a cabo con respecto a los resultados obtenidos en los ítems anteriores referidos al personal directivo.

Ítems N°23: Se puede observar que un cincuenta por ciento 50% del personal directivo considera que la comunicación lateral entre los miembros del grupo de trabajo se da de manera efectiva, mientras que el otro cincuenta por ciento (50%) afirma que esta comunicación no se da de la mejor forma. Con respecto a los resultados obtenidos se evidencia que el flujo comunicacional existente dentro de la institución educativa está dividido en la percepción de la comunicación lateral desde las respuestas dadas por el personal directivo.

Asimismo, se interpreta según los resultados obtenidos que dentro de la organización las instrucciones dadas desde la gerencia hacia el personal que allí labora, es clara y se transmite lo que sea desea comunicar desde el escenario del personal directivo más sin embargo, se debe mejorar las comunicaciones dentro de los miembros del grupo ya que esto contribuiría a mejorar cada vez las relaciones personales y laborales de los miembros de la comunidad educativa, esto ayudaría a que los miembros que hacen vida dentro de la institución se integren como un equipo, todo ello con el fin determinado de cumplir con los objetivos planteados dentro de la organización.

Por esta razón, Kreps, (1990, p. 24) citado por Lucas, (2013) expresa que “la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (p. 468). Es por ello que, es de gran importancia que los canales de comunicación estén dados de forma amplia precisa y clara dentro de la organización, todo ello, con la finalidad que la comunicación fluya dentro de la misma.

Instrumento N°1

Variable: Proceso Comunicacional.

Dimensión: Barreras en la Comunicación.

Indicadores: Personales, Semánticas.

Ítems N°: 24 y 25

N°	SI	%	NO	%
24.	3	75	1	25
25.	3	75	1	25

Tabla N°7 Barreras en la Comunicación

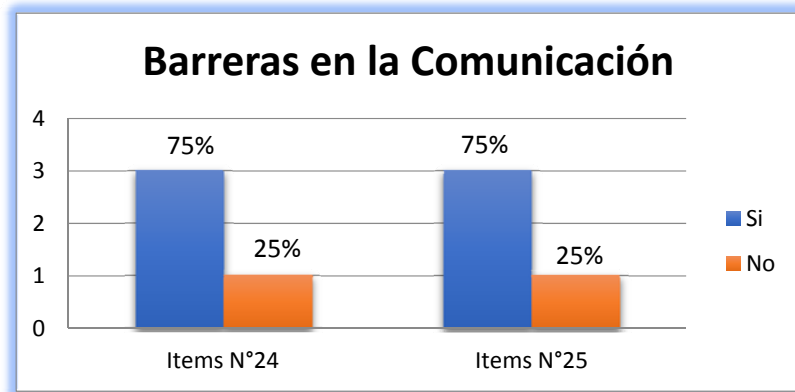


Gráfico N°7

Interpretación:

Ítems N°24: El setenta y cinco por ciento (75%) del personal directivo afirma que los malos hábitos, emociones negativas y sentimientos personales afectan el desenvolvimiento laboral del personal dentro de la organización, mientras que el veinticinco por ciento (25%) afirman que no los afectan. En esta oportunidad se evidencia en gran parte que la comunicación está ligada a todo factor humano que pueda estar afectando la estabilidad personal de cada individuo lo que conlleva a que exista una barrera dentro de la comunicación con el personal a su cargo.

Ítems N°25: De acuerdo a la gráfica el setenta y cinco por ciento (75%) del personal directivo afirma que hace uso adecuado de las palabras, gestos y actitudes a la hora de comunicarse con su personal a cargo, mientras que un veinticinco por ciento (25%) considera que no hace uso adecuado de estos. El directivo en su rol de gerente asevera que el uso adecuado de la comunicación, es de gran importancia dentro de la institución ya que esto ayuda a la hora de

transmitir un mensaje al personal a cargo, sin embargo hay quienes consideran no hacer uso adecuado de gestos, palabras y actitudes al momento de comunicarse con el personal a su cargo, lo que conlleva a que existan barreras conacionales dentro de la organización, en vista de la interpretación que se hace de los gestos y posturas corporales que también comunican aun sin palabras.

En concordancia con esto, Chiavenato (2004), considera que “el proceso de comunicación no siempre funciona correctamente, existen barreras que obstaculizan o impiden la comunicación entre las personas” (p.318). Por ello, es necesario que, dentro del plantel educativo en estudio, disminuyan todas las barreras que puedan estar afectando el proceso comunicacional, sin embargo, el gerente educativo de la organización según los resultados obtenidos, es capaz de hacer uso de las palabras y gestos y actitudes al momento de transmitir las comunicaciones al personal que está a su cargo.

Instrumento N°1

Variable: Proceso Comunicacional.

Dimensión: Nuevos Medios de Comunicación.

Indicadores: Correo Electrónico, Mensajes Instantáneos o Mensajes de Texto, Redes Sociales.

Ítems N°: 26, 27 y 28

N°	SI	%	NO	%
26.	2	50	2	50
27.	2	50	2	50
28.	4	100	0	0

Tabla N°8 Nuevos medios de Comunicación

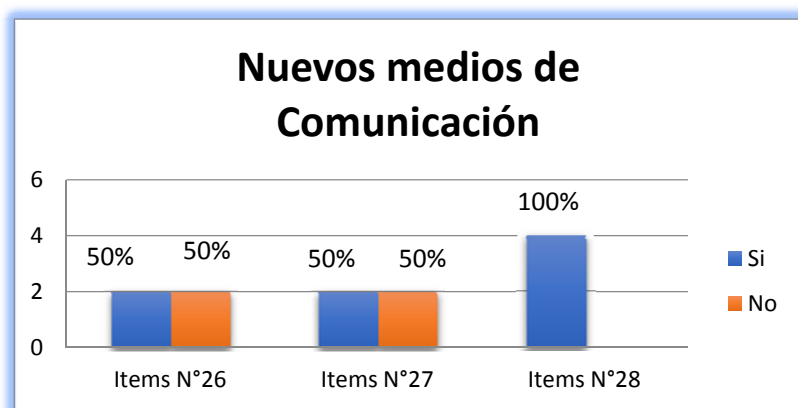


Gráfico N°8

Interpretación:

Ítems N°26: El cincuenta por ciento (50%) del personal directivo nos señala que el correo electrónico es el medio más utilizado para hacer llegar cualquier información al personal que allí labora, el otro cincuenta por ciento (50%) afirma que este medio no es el más utilizado. De los resultados aquí obtenidos se aprecia la diferencia que existe dentro de la gerencia a la hora de transmitir una comunicación a su personal, debido a que un 50 por ciento consideran que las comunicaciones transmitidas por correo electrónico son la vía más efectiva para hacer llegar un mensaje y el otro porcentaje afirman que no es la mejor forma por las dificultades existentes con respecto al acceso al internet, entre otros.

Ítems N°27: De acuerdo con la gráfica el cincuenta por ciento (50%) de los directores afirman que el uso de mensajes de texto son la mejor forma de hacer llegar las informaciones al personal a su cargo, y el otro cincuenta por ciento 50% considera que los mensajes de texto no son la mejor forma de hacer llegar dichas informaciones. En este caso, se evidencia lo expresado en el ítem anterior con respecto a la división existente a la hora de transmitir un mensaje al personal que se está a cargo, por esta razón el gerente educativo considera que un mensaje de texto no es evidencia fidedigna de que la información a transmitir llegue de forma efectiva a todo el personal que allí labora.

Ítems N°28: El cien por ciento (100%) de los directivos afirman que, por medio del WhatsApp, Twitter y Facebook, son las redes sociales más usadas para

transmitir un mensaje a la comunidad educativa. De los resultados obtenidos se evidencia que en su totalidad del personal directivo afirma que las redes sociales son el medio más usado para hacer llegar las informaciones al personal que está a su cargo, interpretándose como está presente el uso de las mencionadas redes en la cotidianidad tanto del personal directivo como de los docentes a su cargo.

Tomando en consideración los resultados antes mencionados, Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009) expresan que “los avances tecnológicos han sido imparables a los que el ser humano ha debido adaptarse aprendiendo a convivir con ellos y convirtiéndose en medios indispensables en la comunicación” (p.360-364). Sin embargo, dentro de la institución educativa en estudio se pudo observar que a pesar de que estamos en una época donde los medios tecnológicos son los más usados, se evidencia que la falta de comunicación por parte de la gerencia es significativa, aunque existan diferentes medios donde se puede hacer llegar las informaciones al personal bajo su cargo, estas no llegan de manera eficaz ni efectiva.

Personal Docente.

Instrumento N°2

Variable: Desempeño Gerencial.

Dimensión: Habilidades Gerenciales.

Indicadores: Técnicas, Humanas, Conceptuales.

Ítems N°: 1, 2,3 y 4

N°	SI	%	NO	%
1.	14	87.5	2	12.5
2.	10	62.5	6	37.5
3.	14	87.5	2	12.5
4.	15	93.75	1	6.25

Tabla N°9 Habilidades Gerenciales

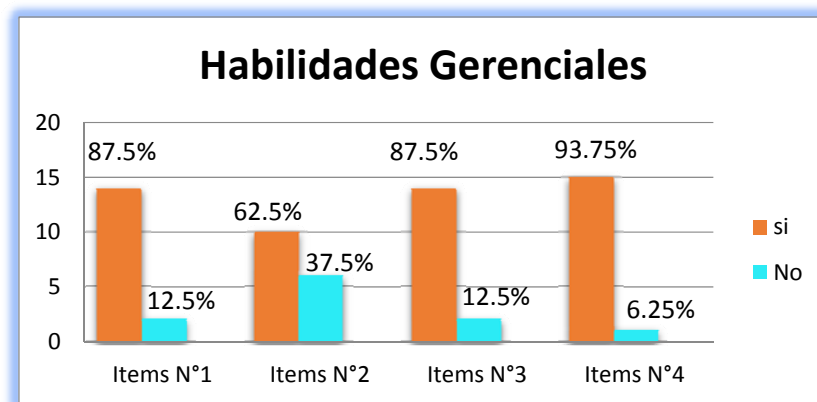


Gráfico N° 9

Interpretación:

Ítems N°1: Dentro de las habilidades gerenciales el ochenta y siete punto cinco por ciento (87.5%) del personal docente, considera que el personal directivo utiliza técnicas y herramientas gerenciales que fortalecen el ambiente armónico dentro de la institución educativa, mientras que el doce punto cinco por ciento (12.5%) afirman que no es así. En los resultados obtenidos se evidencia que el personal directivo posee habilidades gerenciales que ayudan al manejo laboral dentro del plantel educativo, sin embargo, hay quienes consideran en un porcentaje menor que no poseen estas habilidades para llevar a cabo la gerencia dentro de la organización.

Ítems N°2: El sesenta y dos punto cinco por ciento (62.5%) del personal docente afirman que el personal directivo atienden situaciones interpersonales gerenciales existentes entre el personal que allí labora, Mientras que el treinta y siete punto cinco por ciento (37.5%) de los docentes consideran que estos no atienden esas situaciones interpersonales entre el personal. En los resultados obtenidos se puede constatar que el personal directivo dentro de sus habilidades humanas desatiende situaciones interpersonales con su personal docente, por lo cual debe considerar mejorar esas destrezas para que el desempeño laboral dentro de la organización se lleve eficazmente.

Ítems N°3: De acuerdo con la gráfica el ochenta y siete punto cinco por ciento (87.5%) de los docentes encuestados consideran que el personal directivo que labora dentro de la institución propicia un ambiente de confianza y respeto

dirigidos a la motivación al logro del personal que está a su cargo, mientras que el doce punto cinco por ciento (12.5%) afirman que estos no propician cierto ambiente de confianza. Con respecto a los resultados obtenidos, dentro del desempeño laboral de la gerencia educativa de dicho plantel educativo posee habilidades que ayudan con el manejo administrativo, pedagógico y social dentro de la organización y por lo complejo de las relaciones humanas en un porcentaje menor considera lo contrario.

Ítems N°4: Se puede observar en la gráfica que el noventa y tres punto setenta y cinco por ciento (93.75%) del personal docente, considera que el personal directivo desarrolla la capacidad de ser mediador ante cualquier situación que se presente dentro de la organización educativa mientras que el seis punto veinticinco por ciento (6.25%) afirman que no tienen dicha capacidad ante cualquier situación que se presente dentro del plantel educativo.

A partir de los resultados obtenidos, Chiavenato (2006), considera que, “la gestión del director sugiere, tanto la posesión del conocimiento como la capacidad para actuar adecuadamente. Esto es, al desarrollar las competencias, el director debe tener acceso a los conocimientos y tener la oportunidad de practicar las destrezas”, (p. 147). Lo que indica que dentro de la institución educativa en estudio el gerente educativo posee muchas habilidades y destrezas, lo que genera un ambiente armónico con su personal docente, cabe señalar que, el gerente educativo debe mejorar un poco más las relaciones interpersonales con su personal a cargo ya que esto propiciaría más agrado dentro de la organización.

Instrumento N°2

Variable: Desempeño Gerencial.

Dimensión: Funciones Gerenciales.

Indicadores: Planificación, Organización, Dirección, Control.

Ítems N°: 5, 6, 7, 8, 9 y 10

N°	SI	%	NO	%
5.	13	81.25	3	18.75
6.	15	93.75	1	6.25
7.	13	81.25	3	18.75
8.	12	75	4	25
9.	11	68.75	5	31.25
10.	10	62.5	6	37.5

Tabla N°10 Funciones Gerenciales

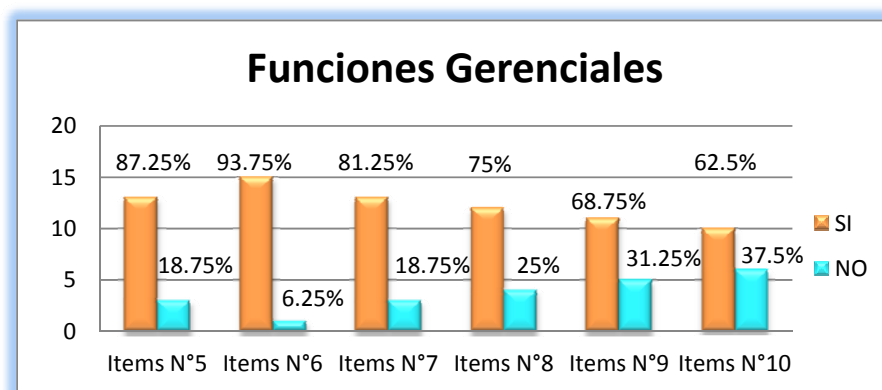


Gráfico N°10

Interpretación:

Ítems N°5: El personal docente afirma que, dentro de las funciones gerenciales que cumple el personal directivo el ochenta y uno punto veinticinco por ciento (81.25%) considera que, planifica acorde a las necesidades que surgen dentro de la unidad educativa, mientras que el dieciocho punto setenta y cinco por ciento (18.75%) afirman que estos no planifican acorde a las necesidades que surgen en la misma. En lo que respecta a estos resultados obtenidos por el personal docente, en su mayoría considera que este personal directivo planifica acorde a las necesidades que surgen dentro de la organización, sin embargo, hay quienes afirman que se debe mejorar la planificación llevarlos un poco más a la realidad actual vivida dentro de la organización.

Ítems N°6: El noventa y tres punto setenta y cinco por ciento (93.75%) del personal docente afirma que cuenta con el apoyo del personal directivo para lograr los objetivos propuestos dentro de la organización, mientras que el seis punto

veinticinco por ciento (6.25%) considera que no es así. Con respecto a los resultados obtenidos el personal docente considera que cuenta con el personal directivo para lograr los objetivos dentro de la organización. Lo cual cuenta con un respaldo mayoritario para alcanzar lo propuesto dentro del plantel educativo.

Ítems N°7: Dentro de las funciones del personal directivo el ochenta y uno punto veinticinco por ciento (81.25%) del personal docente considera que estos delegan en su personal funciones o tareas que contribuyen con el funcionamiento dentro de la organización, mientras que el dieciocho punto setenta y cinco 18.75% de los docentes consideran que el personal directivo no delega funciones al personal docente que ayuden con el funcionamiento de dicha institución. En este sentido los aspectos de relevancia se encuentran en la incorporación del equipo de trabajo, en cuanto a la organización y confianza para alcanzar los objetivos.

Ítems N°8: El setenta y cinco por ciento (75%) del personal docente considera que el personal directivo se dirige eficazmente dentro del ámbito gerencial educativo, mientras que el Veinticinco por ciento (25%) del personal docente consideran que no es así. En este sentido se evidencia la existencia de un desempeño gerencial horizontal, próximo al personal de la institución.

Ítems N°9: Al momento de establecer directrices académicas el personal docente en un sesenta y ocho punto setenta y cinco por ciento (68.75%) consideran que el personal directivo toma en cuenta las opiniones de los demás dentro de la institución, mientras que el treinta y uno punto veinticinco por ciento (31.25%) afirman que no son tomadas en cuenta sus opiniones. En relación con los resultados obtenidos se evidencia que desde la perspectiva del personal docente el desempeño gerencial va en relación al respeto y la relación de otredad con el personal docente.

Ítems N°10: Durante las funciones gerenciales el sesenta y dos punto setenta y cinco por ciento (62.75%) del personal docente afirman que el personal directivo verifica que se lleve a cabo todas las normas y objetivos planeados para el buen funcionamiento de la institución, mientras que el otro treinta y siete punto veinticinco por ciento (37.25%) consideran que los directivos no verifican que

esto se lleve a cabo. En relación con la investigación dentro de las funciones gerenciales dentro de la organización el personal docente en su mayoría considera que se lleva a cabo la verificación de los objetivos planteados para que se alcance un buen funcionamiento de la institución educativa.

Por esta razón, Azocar (2011) señala que “El Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas como son la planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad” (p. 42). Lo que indica que, dentro del plantel educativo el gerente cumple en su totalidad con las funciones gerenciales preestablecidas dentro del funcionamiento administrativo de una organización, sin embargo, debe tomar en cuenta las opiniones de su personal docente a la hora de establecer las directrices dentro del plantel educativo.

Instrumento N°2

Variable: Proceso Comunicacional.

Dimensión: Funciones de la Comunicación.

Indicadores: Motiva, Expresa Emociones, Información.

Ítems N°: 11,12 y 13

N°	SI	%	NO	%
11.	12	75	4	25
12.	14	87.5	2	12.5
13.	9	56.25	7	43.75

Tabla N°11 Funciones de la Comunicación

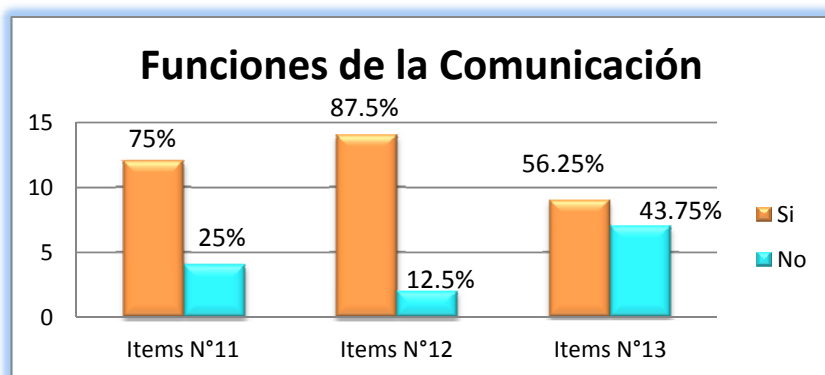


Gráfico N°11

Interpretación:

Ítems N°11: Durante el proceso de comunicación el personal docente afirma con un setenta y cinco por ciento (75%) que el personal directivo motiva al personal bajo su cargo para que su desempeño laboral sea eficaz y eficiente, mientras que un veinticinco por ciento (25%) consideran que los directivos no los motivan. En relación con lo expresado, el personal docente considera que personal directivo asume canales de comunicación acorde con las necesidades educativas, motivando al personal que está a su cargo. Por otra parte, cierto porcentaje de los docentes encuestados consideran que este proceso de comunicacional no se lleva de la mejor forma lo que genera que su desempeño laboral y motivacional no se lleve con eficiencia lo que lleva a interpretar la subjetividad en la comunicación.

Ítems N°12: El ochenta y siete punto cinco por ciento (87.5%) de los docentes afirman que se respeta y validan sentimientos y emociones expresados en un momento determinado por el personal directivo, mientras que el doce punto cinco por ciento (12.5%) consideran que no es así. De los resultados expresados se demuestra que los directivos son capaces de ponerse en el lugar de su personal, compartiendo valores referidos al respeto y sentimiento de sus docentes.

Ítems N°13: El cincuenta y seis punto veinticinco por ciento (56.25%) del personal docente afirma que las informaciones que se dan dentro de la institución se comunican al personal de forma efectiva y oportuna por el personal directivo, mientras que el cuarenta y tres punto setenta y cinco por ciento (43.75%)

considera que no es así, que esas informaciones no llegan de manera eficaz ni oportuna. Los resultados aquí obtenidos en cuanto a la comunicación que es esencial en las relaciones interpersonales y fundamentalmente tratándose de la gerencia al personal, evidencia que tanto el personal docente como el propio personal directivo reconocen las deficiencias existentes en lo que comunica dentro de la organización educativa.

En relación con los ítems mencionados anteriormente, Verderber, (2009) nos indica que, la comunicación es “el proceso mediante el cual se crea y se comparte significado en una conversación informal, en la interacción grupal o en los discursos en público” (p.4). Es por ello que, el personal docente de dicha institución en estudio, considera que mediante el proceso comunicacional el gerente educativo motiva, respeta los sentimientos y emociones expresados en algún momento por el personal docente, sin embargo, cabe destacar que las informaciones dadas dentro de la institución educativa no llegan de forma efectiva y oportuna lo que ocasiona cierta inconformidad al personal que allí labora, esto conlleva que los objetivos planteados no se lleven a cabalidad y de forma efectiva.

Instrumento N°2

Variable: Proceso Comunicacional.

Dimensión: Tipos de Comunicación.

Indicadores: Interpersonal, Grupal, De masas.

Ítems N°: 14, 15, 16 y 17

N°	SI	%	NO	%
14.	9	56.25	7	43.75
15.	11	68.75	5	31.25
16.	7	43.75	9	56.25
17.	10	62.5	6	37.5

Tabla N°12 Tipos de Comunicación

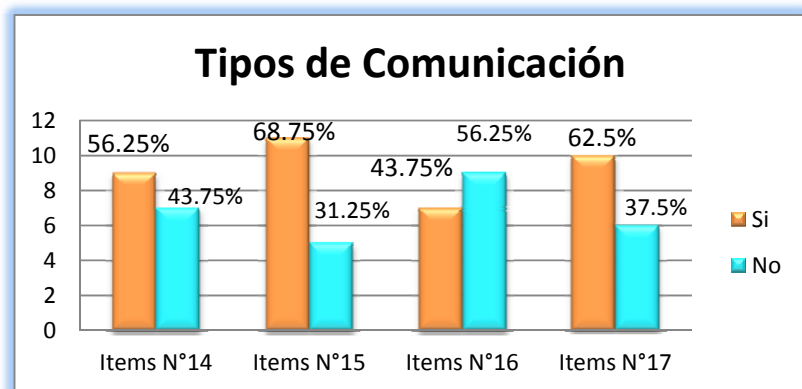


Gráfico N°12

Interpretación:

Ítems N°14: El cincuenta y seis punto veinticinco por ciento (56.25%) del personal docente considera que dentro de la comunicación directivo - docente existe una retroalimentación, el cual contribuye a que se generen nuevas ideas a la hora de tomar alguna decisión dentro de la organización educativa, mientras que el cuarenta y tres punto setenta y cinco (43.75%) de este afirma que no existe dicha comunicación entre el personal directivo y docente. Desde los resultados obtenidos el personal docente considera que el feedback con el personal directivo no se lleva a cabalidad a la hora de tomar algunas decisiones que sean en beneficio de la comunidad educativa, llamando la atención cuan cerca está la visión compartida en torno a un mismo interrogante referido a la retroalimentación.

Ítems N°15: El sesenta y ocho punto setenta y cinco por ciento (68.75%) del personal docente afirma que la comunicación grupal se da de forma efectiva, mientras que el treinta y uno punto veinticinco por ciento (31.25%) considera que no se da de manera efectiva esa comunicación. En relación con lo expresado por los encuestados en una relación minoritaria aprecian una inefectiva comunicación con respecto al personal directivo y el personal docente que está a su cargo, lo que conlleva que no se lleven a cabo los objetivos planteados de forma completa.

Ítems N°16: De acuerdo con la gráfica el cuarenta y tres punto setenta y cinco por ciento (43.75%) del personal docente considera que el flujo comunicacional que existe con el personal directivo se lleva acabo de manera eficaz y el mensaje a

transmitir llega de forma general al personal, mientras que el cincuenta y seis punto veinticinco por ciento (56.25%) afirma que no existe ese flujo comunicacional y que dicho mensaje no llega de manera general, por ende no es eficaz. En esta respuesta se corrobora los resultados del ítem anterior interpretándose la ineficiencia en la comunicación del personal directivo con su personal docente.

Ítems N°17: El personal docente afirma en un sesenta y dos punto cinco por ciento (62.5%) que el personal directivo utiliza algún medio tecnológico para hacer llegar las comunicaciones al personal que está a su cargo, mientras que el treinta y siete punto cinco por ciento (37.5%) no utiliza ningún medio tecnológico para hacer llegar las comunicaciones. Es decir que el uso de las nuevas tecnologías como herramienta de trabajo para comunicar al personal a su cargo está presente en el personal directivo y el personal docente aunque no se lleve de forma tan efectiva.

Tomando en consideración los resultados obtenidos, Robbins (2004) Expresa que, el proceso de comunicación comienza con la transmisión de una idea, pero para que este proceso sea efectivo se requiere de una adecuada comprensión por parte del receptor del significado del mensaje y que exista, desde luego, una retroalimentación (p. 284).

Al respecto, dentro de la U.E. en estudio el flujo comunicacional no se lleva a cabo eficazmente en su totalidad ya que no existe en una retroalimentación a la hora de expresar una instrucción con el personal docente que allí labora, lo que conlleva a que esa comunicación interpersonal sea ineficaz en el momento de abordar cualquier decisión dentro del plantel educativo aun y en cuanto estén presentes los canales tecnológicos dentro de la misma.

Instrumento N°2

Variable: Proceso Comunicacional.

Dimensión: Formas de Comunicación.

Indicadores: Escrita.

Ítems N°: 18

N°	SI	%	NO	%
18.	12	75	4	25

Tabla N°13

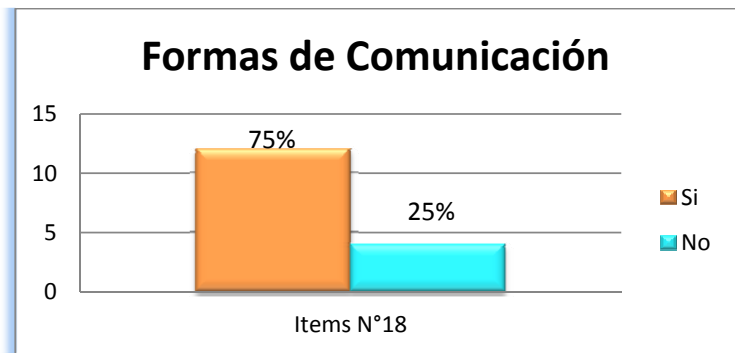


Gráfico N°13

Interpretación:

Ítems N°18: El setenta y cinco por ciento (75%) del personal docente considera que el personal directivo debe tomar en cuenta la comunicación escrita para informar acerca de cualquier situación, contexto o evento que se presente dentro de la organización educativa, mientras que el veinticinco por ciento (25%) afirman que no es tomada en cuenta ese tipo de comunicación, marcando aquí una diferencia con lo expresado por el personal directivo que afirma que la comunicación escrita es la de mayor uso y más efectiva en la institución.

Partiendo del resultado obtenido, Hodgetts (1981), establece que “los mensajes escritos aportan cierto grado de formalidad con respecto a la comunicación verbal). Es por esta razón que el personal docente considera que el personal directivo debe tomar en cuenta este medio de comunicación a la hora de transmitir un mensaje o comunicación, ya que por este medio queda constancia de que las comunicaciones lleguen a todo el personal que allí labora.

Instrumento N°2

Variable: Proceso Comunicacional.

Dimensión: Flujo de la Comunicación.

Indicadores: Descendente, Ascendente, Lateral.

Ítems N°: 19, 20, 21, 22 y 23

N°	SI	%	NO	%
19.	14	87.5	2	12.5
20.	8	50	8	50
21.	11	68.75	5	31.25
22.	13	81.25	3	18.75
23.	10	62.5	6	37.5

Tabla N°14 Flujo de la Comunicación

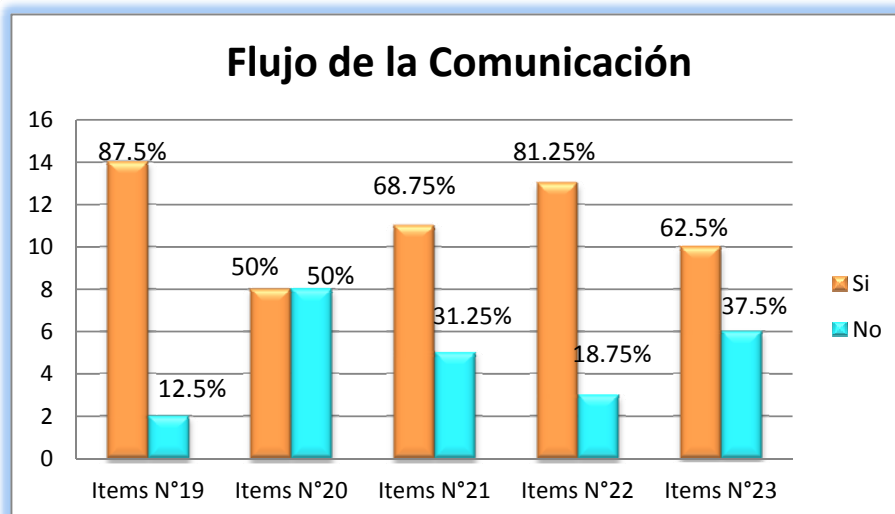


Gráfico N°14

Interpretación:

Ítems N°19: El ochenta y siete punto cinco por ciento (87.5%) del personal docente considera que dentro de la comunicación descendente la gerencia educativa da instrucciones sobre el trabajo y brinda atención acerca del desempeño del personal a su cargo, mientras que el otro doce punto cinco (12.5%) afirma que no es así. En relación a lo expresado con este ítem el personal docente considera que durante ese flujo comunicacional el personal directivo les comunica las instrucciones que van hacer aplicadas dentro de la institución educativa con claridad. Sin embargo esto no se lleva del todo a cabo lo que genera que exista cierta dificultad para interpretar las comunicaciones expresadas por la gerencia del plantel educativo.

Ítems N°20: El cincuenta por ciento (50%) del personal docente considera que las instrucciones y lineamientos dados por el personal directivo afecta de alguna forma el trabajo que ellos realizan, mientras que un cincuenta por ciento (50%)

afirma que estas instrucciones lineamientos no los afecta. En relación a la investigación con respecto al flujo comunicacional existe una visión dividida de un 50 a 50, es decir no existe una prevalencia a la hora de dar lineamientos e instrucciones al personal que está a cargo, lo que dificulta al docente interpretar lo que se quiere comunicar por arte de la gerencia.

Ítems N°21: El personal docente considera en un sesenta y ocho punto setenta y cinco por ciento (68.75%) que la comunicación ascendente con el personal directivo se da de forma adecuada, mientras que un treinta y uno punto veinticinco por ciento (31.25%) afirma que no se da de la forma adecuada. Lo que refleja en los resultados obtenidos que los canales de comunicación no son los adecuados al momento de hacer llegar las informaciones al personal directivo.

Ítems N°22: El ochenta y uno punto veinticinco por ciento (81.25%) del personal docente afirma que tiene buena comunicación con el personal directivo dentro del plantel educativo, mientras que un dieciocho punto setenta y cinco por ciento (18.75%) consideran que no tienen buena comunicación con la gerencia educativa. En relación a los resultados se puede observar en su mayoría que el personal docente considera tener buena comunicación con el personal directivo dentro de la institución educativa.

Ítems N°23: Se puede observar que un sesenta y dos punto cinco por ciento (62.5%) del personal docente considera que la comunicación lateral entre los miembros del grupo de trabajo se da de manera efectiva, mientras que el otro treinta y siete punto cinco por ciento (37.5%) afirma que esta comunicación no se da de la mejor forma. Aun y cuando existe una diferencia de percepción notable en este ítem se puede pensar en la manera en que cada docente lleva su propio proceso de interrelacionalidad lo que implica que necesariamente no sea disfuncional las relaciones de comunicación de lateralidad.

A través de los resultados obtenidos y en relación a la investigación, Fernández D. (2010), afirma que los flujos de la comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones (p. 93). Es por esa razón, que el gerente educativo en estudio dentro de su nivel

jerárquico debe propiciar que las comunicaciones e instrucciones dadas al personal a cargo se lleguen de forma efectiva al personal docente que allí labora, ya que estas afectan de alguna forma el desempeño laboral de los mismos dentro de la organización educativa.

Instrumento N°2

Variable: Proceso Comunicacional.

Dimensión: Barreras en la Comunicación.

Indicadores: Personales, Semánticas.

Ítems N°: 24 y 25

N°	SI	%	NO	%
24.	11	68.75	5	31.25
25.	15	93.75	1	6.25

Tabla N°15 Barreras en la Comunicación

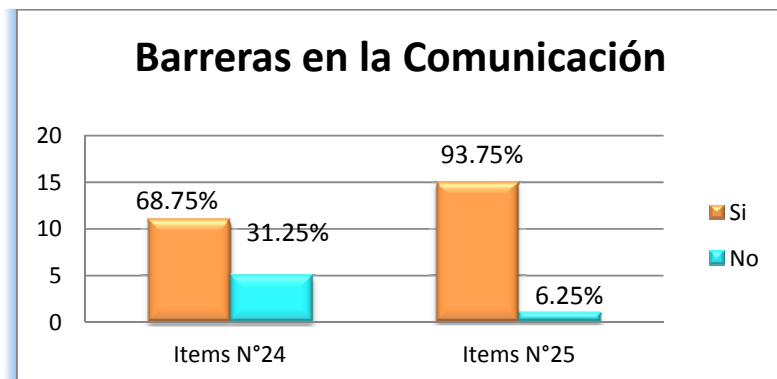


Gráfico N°15

Interpretación:

Ítems N°24: El sesenta y ocho punto setenta y cinco por ciento (68.75%) del personal docente afirma que los malos hábitos, emociones negativas y sentimientos personales afectan el desenvolvimiento laboral del personal directivo dentro de la organización, mientras que el treinta y uno punto veinticinco por ciento (31.25%) afirman que no los afectan. En este ítem se interpreta que los docentes reconocen las emociones negativas y los malos hábitos presentes en la forma de comunicar del personal directivo, afectado en su gran mayoría al

personal docente, a quienes no le afecta es que las reconocen y no le hacen caso a las misma.

Ítems N°25: De acuerdo a la gráfica el noventa y tres punto setenta y cinco por ciento (93.75%) del personal docente afirma que el personal directivo hace uso adecuado de las palabras, gestos y actitudes a la hora de comunicarse con su personal a cargo, mientras que un seis punto veinticinco por ciento (6.25%) considera que no hace uso adecuado de estos. En relación a lo expresado por los docentes encuestados, a pesar de las barreras comunicacionales existentes estos consideran que el personal directivo hace uso adecuado de las palabras y gestos a la hora de comunicar cualquier información al personal docente.

En concordancia a los resultados obtenidos, Chiavenato (2000) expresa que las barreras “intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado”. Entonces, éstas interrumpen la claridad, en el significado y el entendimiento del mensaje. (p. 93). Es por esta razón que el gerente educativo debe ser capaz de minimizar o en su defecto eliminar estas barreras que afectan la comunicación con su personal docente a cargo.

Instrumento N°2

Variable: Proceso Comunicacional.

Dimensión: Nuevos Medios de Comunicación.

Indicadores: Correo Electrónico, Mensajes Instantáneos o Mensajes de Texto, Redes Sociales.

Ítems N°: 26, 27 y 28

N°	SI	%	NO	%
26.	11	68.75	5	31.25
27.	10	62.5	6	37.5
28.	9	56.25	7	43.75

Tabla N°16 Nuevos medios de Comunicación

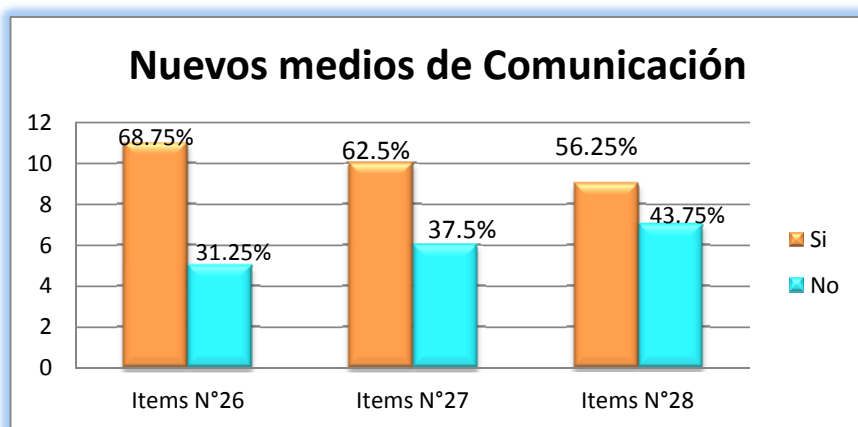


Gráfico N°16

Interpretación:

Ítems N°26: El sesenta y ocho punto setenta y cinco por ciento (68.75%) del personal docente considera que el correo electrónico es el medio más utilizado por el personal directivo para hacer llegar cualquier información al personal que allí labora, mientras que el treinta y uno punto veinticinco por ciento (31.25%) afirma que este medio no es el más utilizado por la gerencia educativa. Es decir que mediante los medios tecnológicos el correo electrónico es una de las vías más efectiva para hacer llegar las informaciones emergidas dentro de la institución al personal docente, sin embargo no todos cuentan con el acceso a este medio por lo cual consideran que no es el medio mejor usado por el personal directivo.

Ítems N°27: De acuerdo con la gráfica el sesenta y dos punto cinco por ciento (62.5%) de los docentes afirman que los directivos hacen uso de mensajes de texto para hacer llegar la informaciones al personal a su cargo, mientras que el treinta y siete punto cinco por ciento (37.5%) considera que los mensajes de texto no son la mejor forma de hacer llegar las informaciones por parte del personal directivo. Puede entenderse que es una manera expedita para hacer llegar la información mediante mensajes de texto, sin embargo limita a un número de caracteres lo que se desea expresar.

Ítems N°28: El cincuenta y seis punto veinticinco por ciento (56.25%) de los docentes afirman que por medio del WhatsApp, Twitter y Facebook, son las redes sociales más usadas por el personal directivo para transmitir un mensaje a la

comunidad educativa, mientras que el cuarenta y tres punto setenta y cinco por ciento (43.75%) afirman que estos medios no son los más utilizados por dicho personal directivo.

En relación a los resultados obtenidos, una parte del personal docente un poco más de la mitad considera que los medios tecnológicos con el uso de las redes sociales son el medio por el cual el personal directivo puede hacer llegar las comunicaciones generadas dentro de la institución educativa al personal docente que está a su cargo dentro de la organización. Sin embargo, estos medios no son los más utilizados por la gerencia educativa según la percepción casi paritaria de los docentes encuestados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

En relación a los objetivos planteados en esta investigación, referida al desempeño gerencial del personal directivo en el proceso comunicacional de la U.E.N. “Santiago F. Machado” y la información suministrada por los directivos y docentes, quienes fueron tomados como muestra de estudio en dicha investigación se pudo concluir lo siguiente:

El desempeño gerencial del personal directivo, en estudio posee habilidades, competencias y destrezas que ayudan al desenvolvimiento de las funciones dentro del plantel educativo, siendo éste capaz de llevar a cabo en su totalidad el trabajo gerencial preestablecido dentro del marco de la gerencia educativa. Sin embargo existe inconformidad con el personal docente debido a las relaciones interpersonales y la forma de comunicación que el mismo (personal directivo) establece con los docentes que están bajo su dirección, dentro de la organización educativa.

Igualmente, el personal docente considera que dentro de la administración del plantel educativo deben ser tomadas en consideración sus opiniones, y con ello tener un equilibrio en la toma de decisiones que se puedan generar dentro de la organización educativa, siendo corresponsables de las acciones a seguir y con ello generar un ambiente de confianza, respeto que coadyuven al manejo administrativo, pedagógico y social dentro del plantel educativo con los aportes de todos.

La gerencia educativa considera cumplir con las funciones gerenciales (planificación, organización, dirección y control) sin embargo, el personal docente considera que la planificación debe ser acorde con las necesidades que surgen dentro de la institución, en este sentido se concluye que debe mejorarse las funciones organizativa de cada actividad, con el personal docente que allí labora, y delegar funciones y tareas que contribuyan con el desarrollo de los objetivos planteados, por medio del trabajo colaborativo. Es así como se evidencia la

cosmovisión desde el personal directivo y el personal docente, que invita a conocerse para trabajar en pro de alcanzar los logros de la institución.

En lo referente al segundo objetivo planteado el cual permitió describir como se dan los procesos comunicacionales dentro de la institución educativa, que dio como resultado lo siguiente: el personal directivo durante sus funciones gerenciales debe dirigirse al personal con una comunicación acorde con las necesidades dentro de la institución educativa, por esta razón y de acuerdo con los resultados obtenidos durante la investigación se evidencia que el personal directivo presenta ciertas deficiencias en la comunicación al momento de hacer llegar alguna información, que pueda surgir dentro de las funciones administrativas, pedagógicas y social al personal docente dentro de la organización educativa.

Asimismo, se evidencia que dentro de las funciones de la comunicación el personal directivo motiva y respeta las emociones emanadas por su personal a cargo, todo ello con la finalidad de que el desempeño laboral sea eficaz y eficiente, sin embargo, hay que señalar que existe una gran deficiencia en la comunicación con su personal a cargo, lo que conlleva a que exista una inconformidad laboral dentro de la institución educativa, además esto ocasiona que los objetivos planteados no se lleven a cabalidad y de forma efectiva.

Sumado a lo expuesto, cabe destacar que el flujo comunicacional entre el personal directivo y docente no se lleva exitosamente del todo, ya que no existe el proceso de realimentar, acorde con las necesidades existentes dentro de la institución. Es importante mencionar que estamos en presencia de la era tecnológica digital, y estos canales tecnológicos comunicacionales están presentes dentro de la cotidianidad de cada individuo y estos canales comunicativos no son utilizados idóneamente para hacer llegar las informaciones o comunicaciones previstas dentro de la unidad educativa por lo cual se está perdiendo la oportunidad de utilizar un recurso valioso de comunicación en masas para mejores logros funcionales y de desempeño con el personal docente.

Aunado a esto, el personal directivo en su rol de gerente educativo debe considerar que, dentro de la comunidad educativa se debe disminuir cualquier barrera de comunicación, que pueda estar afectando las relaciones entre el personal que allí labora, es por ello que, el gerente debe ser capaz de minimizar las barreras existentes que afectan de alguna forma la comunicación con el personal docente que está a su cargo, sin embargo, hay que reconocer y es un punto a favor, que el personal docente reconozca el esfuerzo que hace la gerencia directiva al hacer uso adecuado de las palabras y gestos a la hora de comunicar cualquier información, esto es una gran ventaja que tiene el personal directivo, ya que resulta de suma importancia que se lleve a cabo de la mejor forma este tipo de comunicación, debido a que es propicio mantener un ambiente armonioso en las relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa.

Además, con lo antes mencionado se evidencia que el personal directivo debe tomar en cuenta el uso de la tecnología y las redes sociales como medio para hacer llegar las informaciones al personal docente que labora dentro de la unidad educativa, de igual manera, el personal docente considera importante que se usen estos medios para hacer llegar el mensaje a toda la comunidad educativa de forma general y de esta manera asegurar que todos conozcan la información que esté generando dentro del plantel educativo.

En este orden de ideas, se establece la influencia que tiene el desempeño del gerente educativo dentro del proceso comunicacional de la unidad educativa ya antes mencionada. Cabe destacar que para que exista un buen desempeño gerencial es primordial que la comunicación dentro de la organización sea efectiva y con ello generar relaciones ideales con el personal a su cargo, ya que cuando esto se alcanza se logra subsanar cualquier obstáculo que pueda surgir dentro de la comunidad educativa y se obtendrían mejores resultados dentro de los objetivos planteados por el personal directivo. Es así como es de suma importancia que el gerente educativo tenga presente que las habilidades comunicacionales son la base fundamental para que se lleve a cabo una buena gerencia dentro de la unidad educativa.

Recomendaciones

En relación a los resultados, se evidencia que el gerente educativo de la U.E.N “Santiago F. Machado” posee debilidades dentro de las variables surgidas durante esta investigación, por lo que se sugiere las siguientes recomendaciones:

- a. Desarrollar habilidades comunicativas, que permitan hacer llegar un mensaje de forma efectiva y que estas pueda ser interpretadas de manera eficaz por su personal.
- b. Afianzar las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo de trabajo, con el fin de generar que los objetivos planteados se lleven a cabalidad de manera eficiente.
- c. Realizar cursos, talleres, actualizaciones sobre la comunicación eficaz, la gerencia del siglo XXI en el ámbito socio-educativo.
- d. Establecer en la medida de lo posible la gerencia horizontal, en la cual las opiniones y aportes del personal son consideradas para la elaboración de metas, objetivos, proyectos y trabajos de forma incluyente valorando las consideraciones del personal.
- e. Mantener los aspectos motivacionales del personal directivo, con el personal docente a su cargo que genera un respeto desde lo emocional e individual por cada uno. propiciando un desempeño eficaz y eficiente, mejorando la forma en que comunica el directivo al personal docente se consolidaran mayores logros.
- f. Hacer uso de la tecnología y de las redes sociales como medio de apoyo para hacer llegar de manera general las comunicaciones surgidas dentro y fuera del plantel educativo, sin limitaciones de espacio y tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ajila Gadñay A. A. (2014) El Control de gestión interna y su impacto en los procesos administrativos de la Asociación de Ganaderos de Pasaje. (Tesis de grado para la obtención del título de ingeniero comercial con mención en administración de empresas). Universidad Técnica de Machala.
- Alcón N. (2014). Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo del estado Cojedes. Carabobo. Tesis de Maestría.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. 5º Edición. Caracas. Editorial Episteme.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: introducción a la metodología científica (6ª edición). Caracas. Editorial Episteme, C.A.
- Azocar R. (2011). La gerencia educativa en Venezuela. FEDUE. Caracas.
- Balestrini M. (2007) Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas. BL Construcciones Asociados.
- Bastidas A. (2016), Gestión de la comunicación institucional de la defensoría del pueblo de ecuador en tiempos de conflicto y crisis social: propuesta de un manual de manejo de comunicación de crisis. Quito- ecuador. Tesis de Maestría.
- Bórquez, R., (2006). Pedagogía crítica. 1a. Edición. Editorial Trillas. México.
- Collado, C. (2003) Comunicación Organizacional. Primera Edición. Editorial Diana. México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Caracas. Venezuela.
- Cummings L. Y Schwab D. P (2010); Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación; Edición: segunda. México. Editorial: Trillas.
- Chiavenato I. (2000). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato I. (2004) Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. Australia. Editorial. Thomson.
- Chiavenato I. (2006) Administración. Proceso administrativo. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. 2da. Edición. México. Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., (2014). Introducción a la teoría general de la administración. 8a. Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. México D.F.
- Defleu H, Reaney P. (2006) Fundamentos de comunicación Humana. Editorial Mc Granw Hill. 3° edición. México.
- Diccionario de la Real Academia Española (2014). 23° edición. Publicada en Octubre.
- Drucker, P. (2001). O esencial de Drucker. Lisboa: Actual editora. Disponible en: [<https://es.scribd.com/doc/118224565/Lo-Esencial-de-Drucker>]
- Drucker, P., (2002). La gerencia en la sociedad futura. Editorial Norma. Bogotá Colombia.
- Drucker P. (2007); La Administración. Bogotá. Grupo Editorial Norma. Disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/34/art3.pdf>
- Fernández Sánchez, E. (2010). Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar. Madrid: Paraninfo.
- Fernández D. (2010). Comunicación empresarial y atención al cliente. Madrid, España: Paraninfo.
- Finol, F. y Camacho H. (2008). El Proceso de Investigación Científica. 2° Edición. Maracaibo.
- Flores L. (2014). Comunicación eficaz como base del clima organizacional del L.N.B. “Higinio morales”. Carabobo. Tesis de Maestría.
- Gómez y Pin (2007) Dirigir es educar. Madrid: Mc Graw Hill.
- Habermas, J. (2003). Teoría de la acción comunicativa: racionalidad de la acción y racionalización social (t.1); crítica de la razón funcionalista (t.2) (4 ed.). Madrid: Taurus
- Hodgetts R. (1981). Comportamiento en las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Cuarta Edición (2006) México - Editorial: McGraw-Hill.
- Hernández y otros (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. México-Editorial: McGraw-Hill.
- Hernández Fraga K. (2012). Propuesta de Guía de Administración Educacional del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos. (Tesis en opción al grado de máster en dirección) Disponible en: <http://www.eumed.net/librosgratis/2013a/1311/1311.pdf>

- Jabif, L., (2012). El rol del directivo. Colección formación de directivos. Segunda edición. Caracas. Fe y Alegría.
- Ley Orgánica de Educación, (2009), Caracas, Venezuela. Gaceta oficial N° 5.929 Extraordinario del 15 de Agosto de 2009. Ediciones del Ministerio del poder popular para la educación.
- Lucas A. (2013). Sociología de las organizaciones. Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación. Madrid: España.
- Madrigal B. (2006). Habilidades Directivas. México: McGraw Hill, pp. IX, XI,
- Manes, J. (2009). Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Buenos Aires – Argentina. Ediciones Granica, S.A.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2014). Resultados de la Consulta Nacional por la Calidad Educativa. Caracas, Venezuela.
- Montero, J. (2003). Introducción a la historia de la comunicación social. Barcelona: Ariel.
- Newstrom J. (2011) Comportamiento humano en el trabajo. 13° edición. México. Mc Graw Hill.
- Ongallo C. (2007) Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. 2° edición. Madrid. España: Dykinson, S.L.
- Ongallo, C. (2010). Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información. Madrid. España: Dykinson, S.L.
- Parra, J. (2003). Guía de Muestreo. Maracaibo. LUZ.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la Investigación cuantitativa. Segunda edición. Caracas: Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Libertador (FEDEUPEL).
- Ramos J. (2014). Plan de acción gerencial motivacional para optimizar el desempeño laboral del personal directivo, monitor deportivo y docente del área educación física. Carabobo. Tesis de Maestría.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). Caracas, Venezuela. Gaceta oficial N° 5.496 Extraordinario del 04 de Octubre de 2000.
- Robbins, S (2004). Comportamiento Organizacional. (4° Ed.) Pearson Educación. México.
- Robbins S. (2004) Comportamiento organizacional. 6° Edición. México: Pearson Educación.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, M. (2005). Administración. Octava edición. PEARSON EDUCACIÓN, México.

- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). Comportamiento organizacional décimo tercera edición. México. Pearson
- Romero, K. (2012). Proceso comunicacional en la gestión del personal directivo del Liceo Bolivariano Agustín Armario, municipio Puerto Cabello, estado Carabobo. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo.
- Rodríguez, M. (2008). Función Directiva Escolar. México. Ediciones Castillo.
- Rodríguez M. (2014) Modelo Gerencial Interdisciplinario con Enfoque Complejo Dirigido al Fortalecimiento del Desempeño Directivo en la Educación Básica. Revista Venezolana de Investigación Sinopsis Educativa Año 14, N° 1 y 2 Junio - Diciembre 2014 pp 49-66. Disponible en: http://revistas.upel.edu.ve/index.php/sinopsis_educativa/article/view/6433
- Saldrigas, H. (2011). Una mirada a la comunicación organizacional desde una institución educativa cubana. La Habana. Cuba: Soluciones Integrales en comunicación.
- Saussure, F. (1916). Cour de linguistique générale, Payot, Paris (1916). Trad. Es.: curso de lingüística general, Losada, Buenos Aires, (1971).
- Stoner, (1996). Administración. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana. México.
- UNESCO (2011) Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Primera edición. Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2011-04369 ISBN N°: 978-9972-841-15-6 <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>
- Vedeber R. (2009). Comunícate. México: Cengage Learning.
- Zans J. (2017). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016. Nicaragua. Tesis de Maestría.

ANEXO I

Instrumento N°1 (Personal Directivo)

Objetivo General:

Analizar el desempeño Gerencial del personal directivo en el proceso comunicacional de la U.E.N. “Santiago F. Machado”. Ubicado en Ciudad Alianza, Guacara-Estado Carabobo.

N°	<u>ÍTEM</u> Usted como personal directivo considera que:	SI	NO
1	¿Dentro de sus habilidades de gestión administrativa, utiliza técnicas y herramientas gerenciales que fortalecen el ambiente armónico dentro de la institución educativa?		
2	¿En el ambiente organizacional educativo, atiende situaciones interpersonales existentes entre el personal que labora en la institución?		
3	¿Propicia un ambiente de confianza y respeto dirigido hacia la motivación al logro del personal que está a su cargo?		
4	¿Debe desarrollar capacidad de mediador ante cualquier situación presentada dentro de la organización educativa?		
5	¿Dentro de las funciones gerenciales, cumple y planifica acorde a las necesidades que surgen dentro de la unidad educativa?		
6	¿Cuenta con el apoyo del personal docente para lograr los objetivos propuestos dentro de la organización?		
7	¿Delega en su personal docente funciones o tareas que contribuyan con el funcionamiento dentro de la organización?		
8	¿Se dirige eficazmente dentro del ámbito gerencial educativo?		
9	¿Al momento de establecer directrices académicas, toma en cuenta la opinión de los demás?		
10	¿Durante sus funciones gerenciales, verifica que se lleve a cabo todas las normas y objetivos plateados para el buen funcionamiento de la institución?		

11	¿Durante el proceso de comunicación motiva al personal a su cargo para que su desempeño laboral sea eficaz y eficiente, con el fin de alcanzar las metas propuestas?		
12	¿Respeto y valida sentimientos y emociones expresados en un momento determinado por su personal a cargo?		
13	¿Las informaciones que se dan dentro de la institución se comunican al personal de forma efectiva y oportuna?		
14	¿Durante la comunicación interpersonal existe una retroalimentación que aporte buenas ideas a la hora de la toma de decisiones?		
15	¿La comunicación grupal se da de manera efectiva?		
16	¿El flujo comunicacional se lleva a cabo eficazmente y el mensaje a transmitir llega al personal de la institución de forma general?		
17	¿Utiliza algún medio tecnológico para hacer llegar las comunicaciones al personal que está a cargo?		
18	¿Es necesario tomar en cuenta la comunicación escrita para informar al personal docente acerca de cualquier situación, contexto o evento que se presente dentro de la organización educativa?		
19	¿Dentro de la comunicación descendente, la gerencia educativa da instrucciones sobre el trabajo y brinda atención acerca del desempeño de su personal a cargo?		
20	¿Las instrucciones o lineamientos dados al personal que labora en la institución afecta el trabajo que estos realizan?		
21	¿La comunicación ascendente se da de forma adecuada?		
22	¿Tiene buena comunicación con el personal que labora dentro del plantel educativo?		
23	¿La comunicación lateral entre los miembros del grupo de trabajo se da de manera efectiva?		
24	¿Los malos hábitos, emociones negativas y sentimientos personales afectan el desenvolvimiento laboral personal dentro de la organización educativa?		
25	¿Hace uso adecuado de las palabras, gestos y actitudes a la hora de comunicarse con su personal a cargo?		
26	¿El correo electrónico es el medio más utilizado para hacer llegar cualquier información al personal que allí labora?		
27	¿El uso de los mensajes instantáneos o mensajes de texto, son la mejor opción para hacer llegar las informaciones que se generan al personal que allí labora?		
28	¿WhatsApp, Twitter y Facebook, son las redes sociales más usadas para transmitir un mensaje a la comunidad educativa?		

Vitriago (2018)

Instrumento N°2 (Personal Docente)

Objetivo General:

Analizar el desempeño Gerencial del personal directivo en el proceso comunicacional de la U.E.N. “Santiago F. Machado”. Ubicado en Ciudad Alianza, Guacara-Estado Carabobo.

N°	<u>ÍTEMS</u> Usted como personal docente, considera que el personal directivo:	SI	NO
1	¿Dentro de sus habilidades de gestión administrativas, utiliza técnicas y herramientas gerenciales que fortalecen el ambiente armónico dentro de la institución educativa?		
2	¿En el ambiente organizacional educativo, atiende situaciones interpersonales existentes entre el personal que labora en la institución?		
3	¿Propicia un ambiente de confianza y respeto dirigido hacia la motivación al logro del personal que está a su cargo?		
4	¿Desarrolla capacidad de mediador ante cualquier situación presentada dentro de la organización educativa?		
5	¿Dentro de las funciones gerenciales que cumple, planifica según las necesidades que surgen dentro de la unidad educativa?		
6	¿Cuenta con el apoyo del personal que allí labora para lograr los objetivos propuestos dentro de la organización?		
7	¿Delega en su personal funciones o tareas que contribuyan con el funcionamiento dentro de la organización?		
8	¿Se dirige eficazmente dentro del ámbito gerencial educativo?		
9	¿Al momento de establecer directrices académicas, toma en cuenta la opinión de los demás?		
10	¿Durante sus funciones gerenciales, verifica que se lleve a cabo todas las normas y objetivos plateados para el buen funcionamiento de la institución?		

11	¿Durante el proceso de comunicación, motiva al personal a su cargo para que su desempeño laboral sea eficaz y eficiente, con el fin de alcanzar las metas propuestas?		
12	¿Respeto y valida sentimientos y emociones expresados en un momento determinado por su personal a cargo?		
13	¿Las informaciones que se dan dentro de la institución se comunican al personal de forma efectiva y oportuna?		
14	¿Durante esa comunicación interpersonal, existe una retroalimentación que aporte buenas ideas a la hora de la toma de decisiones?		
15	¿La comunicación grupal o colectiva se da de manera efectiva?		
16	¿El flujo comunicacional se lleva a cabo eficazmente y el mensaje a transmitir llega al personal de la institución de forma general?		
17	¿Utiliza algún medio tecnológico para hacer llegar las comunicaciones al personal que está a cargo?		
18	¿Debe tomar en cuenta la comunicación escrita para informar al personal docente acerca de cualquier situación, contexto o evento que se presente dentro de la organización educativa?		
19	¿Dentro de la comunicación descendente, la gerencia educativa da instrucciones sobre el trabajo y brinda atención acerca del desempeño de su personal a cargo?		
20	¿Las instrucciones o lineamientos dados al personal que labora en la institución afecta el trabajo que estos realizan?		
21	¿La comunicación ascendente se da de forma adecuada?		
22	¿Tiene buena comunicación con el personal que labora dentro del plantel educativo?		
23	¿La comunicación lateral entre los miembros del grupo de trabajo se da de manera efectiva?		
24	¿Los malos hábitos, emociones negativas y sentimientos personales afectan el desenvolvimiento laboral personal dentro de la organización educativa?		
25	¿Hace uso adecuado de las palabras, gestos y actitudes a la hora de comunicarse con su personal a cargo?		
26	¿El correo electrónico es el medio más utilizado para hacer llegar cualquier información al personal que allí labora?		
27	¿El uso de los mensajes instantáneos o mensajes de texto, son la mejor opción para hacer llegar las informaciones que se generan al personal que allí labora?		
28	¿WhatsApp, Twitter y Facebook, son las redes sociales más usadas para transmitir un mensaje a la comunidad educativa?		

Vitriago (2018)

ANEXO II

Instrumento N°1 (Personal Directivo)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Nombre del Evaluador: Lisbeth Castillo González
Especialidad: Registro en Investigación Educativa
Grado Académico: _____
Fecha: 20/10/18

"EI DESEMPEÑO GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL
PROCESO COMUNICACIONAL DE LA U.E.N "SATNAGO F. MACHADO".
UBICADO EN CIUDAD ALIANZA, GUACARA - ESTADO CARABOBO.

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	✓			✓			✓			✓			
2	✓			✓			✓			✓			
3	✓			✓			✓			✓			
4	✓			✓			✓			✓			
5	✓			✓			✓			✓			
6	✓			✓			✓			✓			
7	✓			✓			✓			✓			
8	✓			✓			✓			✓			
9	✓			✓			✓			✓			
10	✓			✓			✓			✓			
11	✓			✓			✓			✓			
12	✓			✓			✓			✓			
13	✓			✓			✓			✓			
14	✓			✓			✓			✓			
15	✓			✓			✓			✓			
16	✓			✓			✓			✓			
17	✓			✓			✓			✓			

18	✓			✓			✓			✓		
19	✓			✓			✓			✓		
20	✓			✓			✓			✓		
21	✓			✓			✓			✓		
22	✓			✓			✓			✓		
23	✓			✓			✓			✓		
24	✓			✓			✓			✓		
25	✓			✓			✓			✓		
26	✓			✓			✓			✓		
27	✓			✓			✓			✓		
28	✓			✓			✓			✓		

Nota:

1 = Excelente

2 = Bien

3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos
SI ☒ NO ☐

Que ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma Isbeth Castillo

Instrumento N°2 (Personal Docente)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Nombre del Evaluador: Lisbeth Castillo González
Especialidad: Registro en Investigación Educativa
Grado Académico: _____
Fecha: 20/10/18

"EI DESEMPEÑO GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL
PROCESO COMUNICACIONAL DE LA U.E.N "SATNAGO F. MACHADO".
UBICADO EN CIUDAD ALIANZA, GUACARA - ESTADO CARABOBO.

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	✓			✓			✓			✓			
2	✓			✓			✓			✓			
3	✓			✓			✓			✓			
4	✓			✓			✓			✓			
5	✓			✓			✓			✓			
6	✓			✓			✓			✓			
7	✓			✓			✓			✓			
8	✓			✓			✓			✓			
9	✓			✓			✓			✓			
10	✓			✓			✓			✓			
11	✓			✓			✓			✓			
12	✓			✓			✓			✓			
13	✓			✓			✓			✓			
14	✓			✓			✓			✓			
15	✓			✓			✓			✓			
16	✓			✓			✓			✓			
17	✓			✓			✓			✓			

18	✓			✓			✓			✓		
19	✓			✓			✓			✓		
20	✓			✓			✓			✓		
21	✓			✓			✓			✓		
22	✓			✓			✓			✓		
23	✓			✓			✓			✓		
24	✓			✓			✓			✓		
25	✓			✓			✓			✓		
26	✓			✓			✓			✓		
27	✓			✓			✓			✓		
28	✓			✓			✓			✓		

Nota:

1 = Excelente

2 = Bien

3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos

SI ☒ NO ☐

Que ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma

Lisbeth Castillo

Instrumento N°1 (Personal Directivo)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Nombre del Evaluador: Flor Morales

Especialidad: Dr. en Patología Exotérica

Grado Académico: I Nivel

Fecha: 19-10-2018

"EI DESEMPEÑO GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL
PROCESO COMUNICACIONAL DE LA U.E.N "SATNIAGO F. MACHADO".
UBICADO EN CIUDAD ALIANZA, GUACARA - ESTADO CARABOBO.

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	✓			✓			✓			✓			
2	✓			✓			✓			✓			
3	✓			✓			✓			✓			
4	✓			✓	✓		✓			✓			
5				✓	✓		✓			✓			
6				✓	✓		✓			✓			
7				✓	✓		✓			✓			
8				✓			✓					✓	
9				✓		✓			✓			✓	
10	✓			✓			✓			✓			
11		✓		✓			✓			✓			
12	✓			✓	✓		✓			✓			
13	✓			✓			✓			✓			
14	✓			✓			✓			✓			
15	✓			✓			✓			✓			
16	✓			✓			✓			✓			
17	✓			✓			✓			✓			

18	✓			✓		✓		✓		
19	✓			✓		✓		✓		
20		✓			✓			✓		
21	✓			✓						
22	✓			✓		✓		✓		
23	✓			✓		✓		✓		
24	✓			✓		✓		✓		
25	✓			✓		✓		✓		
26	✓			✓		✓		✓		
27	✓			✓		✓		✓		
28	✓			✓		✓		✓		

Nota:

1 = Excelente
2 = Bien
3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos
SI ☒ NO ☐

Que ítems agregaría:

Ninguno

Sugerencias para mejorar el instrumento

*Corregir forma y redacción
en los ítems y palabras*

Gracias por su colaboración;

Firma

[Firma manuscrita]

Instrumento N°2 (Personal Docente)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Nombre del Evaluador: Flor Morales

Especialidad: Dr. en Patología Exotérica

Grado Académico: I Nivel

Fecha: 19-10-2018

"EI DESEMPEÑO GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL
PROCESO COMUNICACIONAL DE LA U.E.N "SATNAGO F. MACHADO".
UBICADO EN CIUDAD ALIANZA, GUACARA - ESTADO CARABOBO.

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	✓			✓			✓			✓			
2	✓			✓			✓			✓			
3	✓			✓			✓			✓			
4	✓			✓			✓			✓			
5	✓			✓			✓			✓			
6	✓			✓			✓			✓			
7	✓			✓			✓			✓			
8	✓			✓			✓			✓			
9	✓			✓			✓			✓			
10	✓			✓			✓			✓			
11	✓			✓			✓			✓			
12	✓			✓			✓			✓			
13	✓			✓			✓			✓			
14	✓			✓			✓			✓			
15	✓			✓			✓			✓			
16	✓			✓			✓			✓			
17	✓			✓			✓			✓			

18	✓			✓		✓		✓			
19	✓			✓		✓		✓			
20	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓		
21	✓			✓		✓		✓			
22	✓			✓		✓		✓			
23	✓			✓		✓		✓			
24	✓			✓		✓		✓			
25	✓			✓		✓		✓			
26	✓			✓		✓		✓			
27	✓			✓		✓		✓			
28	✓			✓		✓		✓			

Nota:

1 = Excelente
2 = Bien
3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos
SI ☒ NO ☐

Que ítems agregaría:

Ninguno

Sugerencias para mejorar el instrumento

Corregir redacción y forma de los ítems señalados

Gracias por su colaboración;

Firma

[Firma]

Instrumento N°1 (Personal Directivo)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Nombre del Evaluador: OMAIRA TIMUDEZ
Especialidad: Educación Para el Trabajo
Grado Académico: Doctora en Educación
Fecha: 10-10-18

"EI DESEMPEÑO GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL
PROCESO COMUNICACIONAL DE LA U.E.N "SATNIAGO F. MACHADO".
UBICADO EN CIUDAD ALIANZA, GUACARA - ESTADO CARABOBO.

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	X			X			X			X			
2	X			X			X			X			
3	X			X			X			X			
4		X		X			X			X			
5		X		X			X			X			
6	X			X			X			X			
7	X			X			X			X			
8			X	X			X			X			
9			X	X			X			X			
10	X			X			X			X			
11		X		X			X			X			
12	X			X			X			X			
13	X			X			X			X			
14	X			X			X			X			
15	X			X			X			X			
16	X			X			X			X			
17	X			X			X			X			

18	✓		✗		✗		✓		
19	✓		✓		✗		✓		
20		✗	✗		✓		✓		
21	✓		✓		✗		✗		
22	✗		✓		✗		✗		
23	✓		✓		✓		✓		
24	✓		✓		✗		✓		
25	✓		✓		✗		✗		
26	✗		✓		✓		✗		
27	✓		✓		✗		✗		
28	✓		✗		✓		✗		

Nota:

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos
SI ____ NO ____

Que ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma Ormaiz Trujillo

Instrumento N°2 (Personal Docente)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Nombre del Evaluador: OMAIRA TIMUDEZ
Especialidad: Educación Para el Trabajo
Grado Académico: Doctora en Educación
Fecha: 18-10-2018

"EI DESEMPEÑO GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL
PROCESO COMUNICACIONAL DE LA U.E.N "SATNIAGO F. MACHADO".
UBICADO EN CIUDAD ALIANZA, GUACARA - ESTADO CARABOBO.

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	X			X			X			X			
2	X			X			X			X			
3	X			X			X			X			
4	X			X			X			X			
5	X			X			X			X			
6	X			X			X			X			
7	X			X			X			X			
8	X			X			X			X			
9	X			X			X			X			
10	X			X			X			X			
11	X			X			X			X			
12	X			X			X			X			
13	X			X			X			X			
14	X			X			X			X			
15	X			X			X			X			
16	X			X			X			X			
17	X			X			X			X			

18	X			X		X		X			
19	X			X		X		X			
20	X			X		X		X			
21	X			X		X		X			
22	X			X		X		X			
23	X			X		X		X			
24	X			X		X		X			
25	X			X		X		X			
26	X			X		X		X			
27	X			X		X		X			
28	X			X		X		X			

Nota:

1 = Excelente
2 = Bien
3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos
SI ____ NO ____

Que ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma *Olivia Tineo*

Confiabilidad Instrumento N°1 (Personal Directivo)

$$KR-20 = \left(\frac{k}{k-1} \right) * \left(1 - \frac{\sum p.q}{V_t} \right) = 0.81$$

Confiabilidad Instrumento N°2 (Personal Docente)

$$KR-20 = \left(\frac{k}{k-1}\right) * \left(1 - \frac{\sum p.q}{Nt}\right) = 0.85$$

ANEXO IV



Universidad de Carabobo
Dirección de Postgrado
Facultad de Ciencias de la Educación
Maestría Gerencia Avanzada en Educación



PROTOCOLO DEL CONSENTIMIENTO INFORMADO

Dirigido a: U. E. N. "Santiago F. Machado"
Profesores de Educación Media General y Personal Directivo.

Me dirijo a usted en la finalidad de informar que se está desarrollando una investigación titulada: **Desempeño Gerencial del Personal Directivo en el Proceso Comunicacional de la U.E.N. "Santiago F. Machado"**. En este sentido, le invito a participar como sujeto de investigación o informante de la misma.

El estudio tiene como propósito analizar el desempeño gerencial del personal directivo en el proceso comunicacional de la U.E.N "Santiago F. Machado". La realización del estudio abarcará lo siguiente:

1. Acercamiento al grupo de docentes de la U.E.N. "Santiago F. Machado" para presentarme e informar detalladamente sobre el estudio.
2. Activación del Protocolo del consentimiento informado, que será impreso y facilitado para la firma de los profesores.
3. El instrumento que se empleará será el Cuestionario, el cual consta de 28 ítems con base de preguntas cerradas con 2 alternativas de respuesta, para ser respondidas, en las categorías siguientes: Sí y No. El instrumento se elaboró con preguntas cerradas y estandarizadas, denominado Dicotómicas, es decir, que las alternativas están planteadas para que el encuestado sea más preciso en la selección de su respuesta.

La participación en el estudio es completamente voluntaria; se puede participar o no en el estudio sin que ello implique consecuencias negativas. Los beneficios que se desprenden de esta investigación alcanzan no sólo individualidades sino también a la comunidad y a la sociedad en virtud de sus implicaciones hacia la formación integral del ciudadano.

La información que se recoja durante la investigación se mantendrá confidencial. Los nombres serán sustituidos por claves alfanuméricas y la identidad de los participantes no será divulgada. El conocimiento que se obtenga al realizar esta investigación se compartirá con usted y con los participantes antes de que se haga disponible al público. No se compartirá información confidencial. La experiencia



obtenida se compartirá en eventos académicos públicos para que otras personas interesadas puedan aprender de esta investigación.

En función de que se sienta informado(a) y asegurar la comprensión de los procedimientos e implicaciones del estudio, estaré en disposición de responder todas las interrogantes o dudas que pueda tener. En este sentido, puede comunicarse conmigo a través de:

Nombre	C.I.	Correo electrónico	Nº teléf.
Lenire Vitriago	21.477.983	lenire2305@gmail.com	0416-0552900

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Quien suscribe, Lenire Vitriago, C.I. 21.477983, Licenciada en Educación Mención Educación para el Trabajo Sub-Área Comercial egresada de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, Valencia, Estado Carabobo, por medio de la presente hago constar que he informado a los participantes que a continuación firman sobre la investigación titulada: **Desempeño Gerencial del Personal Directivo en el Proceso Comunicacional de la U.E.N "Santiago F. Machado"**, de todas las partes del estudio y los procedimientos que incluye. Asimismo, conozco los beneficios que implican la participación, el carácter confidencial de la identidad de sus participantes y de la información que suministren. Se me ha proporcionado el nombre, cédula, firma, correo electrónico y números de teléfono, de los 16 docentes de bachillerato y de 4 directivos de la U. E.N. "Santiago F. Machado" seleccionados para la investigación antes mencionada.

A continuación firman resaltando que están informados sobre la investigación y que han tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto, los cuales han recibido la información oportuna según las respuestas satisfactorias sobre las preguntas que me han hecho como investigadora. En consecuencia, consienten voluntariamente en participar en este estudio teniendo claro que pueden retirarse de la investigación en cualquier momento sin que ello los afecte de manera alguna.

NOTA: Se guardará la rigurosidad de la confidencialidad.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN
EDUCACIÓN



El presente cuadro muestra los datos de 16 docentes de Educación Media General y de 4 directivos de la U.E.N. "Santiago F. Machado" de la muestra tomada para la investigación titulada: **Desempeño gerencial del personal directivo en el proceso comunicacional de la U.E.N. "Santiago F. Machado"**; de la autora: Ledia Lenire Vitrigo, con la finalidad de dejar constancia que los datos emitidos en la encuesta son fidedignos.

Nº	Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	Firma	Correo
1	Milagros del C. MAMIN	U.10.262.9430	582.911.12	[Firma]	milagros.mamin@univcarabobo.edu.ve
2	Emma Vinyola	9509785	04164405769	[Firma]	emma.vinyola@gmail.com
3	Hesela Argüelles	8597651	0426 939 8869	[Firma]	hesela.arguelles@gmail.com
4	Vivian López	7119157	0412-353264	[Firma]	VivianLopez@gmail.com
5	KARLY MORALES	19.924.866	0414-5851053	[Firma]	Karlymora@gmail.com
6	NINOSKA GOMEZ	4.362.625	0414-5952471	[Firma]	Pirmary@hotmail.com
7	Yamir T. MORALES	14820461	04241258408	[Firma]	Yamir.Tre@hotmail.com
8	Abner T. Agudo C.	7006901	0412-4038053	[Firma]	abneragudo@gmail.com
9	Enicela Pery	13540015	0424-4045616	[Firma]	perenica19@gmail.com
10	Quetzil Argüelles	13046893	0412-4029679	[Firma]	Ybraunmtp@gmail.com
11	Yuski Pedraza	16145934	0412.429.0055	[Firma]	NicolasYuski@hotmail.com
12	Dabida Jorgel	8831662	0426 3818376	[Firma]	DabidaJorgel@hotmail.com
13	Hani RUIZ	13889462	0412-5066856	[Firma]	airampetit@hotmail.com
14	Adriana Salazar	15.007.339	0426-4304940	[Firma]	asdrimil@hotmail.com
15	Jacqueline Lara	19936156	04160231551	[Firma]	JacquelineLara@hotmail.com
16	Marlene Pizarro	12718348	0414-4377993	[Firma]	pizarromarlene@hotmail.com
17	Rafael Hernández	22.518.828	0426-3404555	[Firma]	RafaelHernandez24@gmail.com
18	Roberto RIVERA	14752348	0412.893.1147	[Firma]	desluciv@gmail.com
19	Carlos MATA	16117497	04261741012	[Firma]	dmata07@live.com
20	Abelardo AYOYA	18613282	0412.9343462	[Firma]	ayoyaabelardo@gmail.com