

**DESEMPEÑO GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL PROCESO  
COMUNICACIONAL EN LA U.E.N "SANTIAGO F. MACHADO"**

**MANAGEMENT PERFORMANCE OF THE MANAGING PERSONNEL IN THE  
COMMUNICATION PROCESS IN THE U.E.N "SANTIAGO F. MACHADO"**

**Flor Elena Morales Sosa**

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

**Lenire Vitriago**

[revistaarje@uc.edu.ve](mailto:revistaarje@uc.edu.ve)

**Noeli Meléndez**

[revistaarje@uc.edu.ve](mailto:revistaarje@uc.edu.ve)

Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de la Educación, Valencia, Venezuela

Recibido: 09/02/2018 – Aprobado: 20/04/2018

**Resumen**

El propósito de esta investigación es analizar el Desempeño Gerencial del Personal Directivo en el Proceso Comunicacional. Se sustenta en la teoría de la acción comunicativa Jurgen Habermas y la teoría de la 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.

**Palabras Clave:** Desempeño Gerencial, Habilidades Gerenciales y Proceso Comunicacional.

**Abstract**

The purpose of this investigation is to analyze the Managerial Performance of the Directive Personnel in the Communicational 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.

**Keywords:** Managerial Performance, Managerial Skills and Communicational Process.

## **Introducción**

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.

## **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 en las organizaciones como 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.

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.

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.

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.

### Antecedentes de la Investigación

En este sentido, en el ámbito Internacional se hace referencia a los aportes de, 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. 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 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.

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.

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 docente. 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.

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 comunicación.

### **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).

### **Tipo y diseño de Investigación**

La presente investigación está enmarcada bajo un paradigma cuantitativo de carácter

descriptivo. 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).

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.

### **Población y Muestra**

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.

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.



## **Técnicas e Instrumentos 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.

En lo que respecta a la investigación planteada, se considera dentro de esta modalidad la encuesta escrita. 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.

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, 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.

## **Análisis e interpretación 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).

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 cuadro (4) directivos de la U.E.N. "Santiago F. Machado".

## **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:

- e) Desarrollar habilidades comunicativas, que permitan hacer llegar un mensaje de forma efectiva y que estas pueda ser interpretadas de manera eficaz por su personal.
- f) 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.
- g) Realizar cursos, talleres, actualizaciones sobre la comunicación eficaz, la gerencia del siglo XXI en el ámbito socio-educativo.
- h) 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.
- i) 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.

j) 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

- 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. 5° Edición. Caracas. Editorial Episteme.
- 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.
- Collado, C. (2003) Comunicación Organizacional. Primera Edición. Editorial Diana. México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Caracas. Venezuela.
- 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.
- Defleu H, Reaney P. (2006) Fundamentos de comunicación Humana. Editorial Mc Granw Hill. 3° edición. México.
- 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.
- Hernández y otros (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. México-Editorial: McGraw-Hill.
- 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.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2014). Resultados de la Consulta Nacional por la Calidad Educativa. Caracas, Venezuela.
- 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.
- 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, 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.

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>