



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION  
ESCUELA DE EDUCACION  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS PEDAGOGICAS**

**EL PROCESO COMUNICACIONAL DE LA GERENCIA  
EDUCATIVA COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL  
DESARROLLO ARMÓNICO DE LA  
GESTIÓN PEDAGÓGICA**

**Autora : ARACELIS L.GUTIERREZ C.  
C.I. N°7067846**

**VALENCIA 2013**



**EL PROCESO COMUNICACIONAL DE LA GERENCIA  
EDUCATIVA COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL  
DESARROLLO ARMÓNICO DE LA  
GESTIÓN PEDAGÓGICA**

**Trabajo de Ascenso presentado a la Universidad de Carabobo para  
la categoría de Profesor Asociado**

**Autora. Aracelis L. Gutierrez C.  
C.I. .706784**

**VALENCIA 2013**

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	III
RESUMEN	V
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULOS	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1 Contextualización y Delimitación del problema.....	4
1.2 Interrogantes de la investigación.....	9
1.3 Objetivos de la investigación.....	10
1.3.1 Objetivo General.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos.....	10
1.4 Justificación .....	11
1.5 Sistema de variables.....	13
1.5.1 Definición conceptual.....	13
1.5.2 Definición operacional.....	15

II	MARCO TEÓRICO	
2.1	Antecedentes Relacionados con la Investigación.....	16
2.2	La gerencia en las organizaciones	26
2.2.1	La Gerencia en instituciones educativas	27
2.2.2	Perfil del gerente educativo	30
2.3	Gerencia, Liderazgo y Participación	32
2.3.1	Estilos de liderazgo	34
2.3.2	El liderazgo del gerente escolar	38
2.3.3	El ambiente de trabajo en las organizaciones Educativas	40
2.3.4	La integración del recurso humano en las organizaciones escolares	43
2.3.5	El gerente y los equipos de trabajo	47
2.4	La Comunicación	51
2.4.1	El Proceso de Comunicación	55
2.4.2	La comunicación en el ámbito educativo	57
2.4.3	Tipos de comunicación en las organizaciones Educativas	59
2.5	Gestión escolar	64
2.6	El gerente educativo y la Gestión de la Comunicación	70
III	MARCO METODOLÓGICO	
3.1	Tipo y diseño de la investigación.....	75
3.2	Procedimiento.....	76
	BIBLIOGRAFÍA.....	89

# **EL PROCESO COMUNICACIONAL DE LA GERENCIA EDUCATIVA COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL DESARROLLO ARMÓNICO DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA**

**Autora: Aracalis Gutierrez**

**Año: 2013**

## **RESUMEN**

El presente trabajo constituye un elemento importante dentro del área de la gerencia educativa, porque involucra al recurso humano que cumple funciones determinantes para la gestión escolar. Se planteó como objetivo general Analizar el proceso comunicacional de la gerencia educativa como factor determinante en el desarrollo armónico de la gestión pedagógica. Con apoyo teórico de la administración organizacional que da prioridad a la comunicación, participación, integración y liderazgo compartido como factores determinantes en el éxito de la gestión desarrollada por la gerencia escolar. Metodológicamente cumple con el esquema de una investigación documental, con diseño bibliográfico. En la recolección de datos se empleó la observación bibliográfica, fichaje de fuentes y resúmenes para permitir el análisis crítico de los materiales y su organización. Se generaron las siguientes conclusiones: El director como líder debe poner en práctica la participación de todos los miembros de la organización, para crear un clima de armonía a través del cumplimiento de procedimientos y normas para asegurar el proceso de enseñanza y aprendizaje, en un ambiente adecuado de interacción y de convivencia. Las prácticas de la Gerencia educativa en Venezuela, muestran limitaciones para llevar a la práctica la difusión de la política comunicacional a todos los niveles de la comunidad educativa. La gerencia educativa venezolana muestra esquemas de dirección rígidos, convencionales, las decisiones son tomadas por el director con poca la participación de los docentes y equipos de trabajo. La gerencia educativa muestra restricciones en el uso de recursos comunicacionales en todos los niveles de la comunidad educativa, demostrando poca importancia hacia la comunicación como generadora de mayor compromiso e integración con la institución. Se recomienda: Propiciar ambientes favorables de comunicación; Fomentar el sentido de pertenencia; Mejorar la interrelación entre el personal directivo, docentes y alumnos de toda organización. Proveer en la escuela un ambiente y cultura de trabajo en equipo.

**Descriptor** .Proceso Comunicacional, Gerencia Educativa ,Gestión Pedagógica

## INTRODUCCIÓN

Cada época tiene una dinámica diferente de cambio, en las últimas décadas esta dinámica ha sido vertiginosa y acelerada; siendo la nueva variable la velocidad, esto ha obligado a las entidades educativas y a cada ser humano a adaptarse y a ser flexibles al entorno, pues este es quien genera la fuerza de cambio en el medio organizacional. La educación no ha sido la excepción; actualmente se enfrenta a desafíos importantes frente a los procesos de globalización; la nueva cultura mediática, los diversos modelos de administración, los cambios en los nuevos modos de conocer y de relacionarse con el entorno, entre otras, resaltan la necesidad de un cambio educativo.

Estos cambios, imponen transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo presente lanzado hacia el futuro, de gestión pedagógica, en busca de calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales, que aspira devolver el protagonismo a los agentes educativos, pues sólo ellos están en condiciones de analizar y responder a los problemas y necesidades de sus propios contextos.

Esta nueva realidad promueve un nuevo liderazgo, que involucra a todos los miembros organizados en torno a las metas escolares y a la misión de la organización, para hacer frente a los retos actuales y a las demandas previsibles del entorno. El liderazgo empieza a verse como una tarea de todos, más democrática, dispersada en el conjunto de la

organización, en lugar de algo exclusivo de los líderes formales. Es así como la comunicación surge como herramienta fundamental para implementar las estrategias y acciones, que involucren a los actores de la escuela, en el desarrollo de la gestión y en el cumplimiento de la misión educativa.

En este sentido, las organizaciones escolares actuales, exigen procesos de participación, democratización y corresponsabilidad en los resultados escolares, lo que obliga realizar una mirada a la dirección escolar, o en quien la gerencia, en sus características y en la forma de establecer la conducción de la escuela y su actitud para dirigir y organizar los recursos de la misma, en procura de las mejores condiciones de trabajo y brindar el mejor producto; para lo cual es indispensable fomentar la comunicación y la cultura organizacional en las Instituciones Educativas.

Bajo esta premisa, la actitud y la actuación del personal directivo y de los docentes deberían estar enfocados hacia la unidad de fuerzas y esfuerzos en el devenir de la gestión escolar; si no hay comunicación no podría haber interacción o integración, esto constituye la base para asumir con responsabilidad y éxito cualquier gestión.

Al respecto, conviene reseñar que la comunicación es el fundamento de toda relación humana que une a los individuos entre si y permite la vida colectiva. De igual manera Timm (1986), la considera esencial para la organización, porque a través de ella se puede obtener mayor cooperación, consenso e involucración entre todos los integrantes de la comunidad escolar en el desarrollo armónico de la gestión pedagógica. Una forma de alcanzar el crecimiento y el éxito en las

instituciones es orientar la comunicación a todos los niveles para lograr un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el empleo, permitiendo que los individuos comprendan mejor su trabajo, y se comprometan más con lo que hacen.

Estas explicaciones orientan el interés del presente estudio, en el cual se plantea el análisis del proceso comunicacional de la gerencia educativa como factor determinante en el desarrollo armónico de la gestión pedagógica en Venezuela. En el estudio se emplean algunos aportes de la administración moderna, que hacen énfasis en los procesos comunicacionales, la interacción y el trabajo en equipo, como factores determinantes para el éxito de una gestión, con aplicabilidad en la gerencia educativa. Se diseñó como un trabajo documental bibliográfico, basado en la contribución bibliográfica y productos de investigaciones, beneficiosos para el tema tratado.

La investigación se estructuró así: En el capítulo I, se contextualiza y delimita el problema, se plantean los interrogantes de la investigación, se formulan los objetivos, la justificación, el sistema de variables, y su definición tanto conceptual como operacionalmente.

El capítulo II, o marco teórico, se incluyen los antecedentes relacionados con la investigación; se da a conocer el esquema y se desarrollan los aspectos generales, relacionados con las variables.

En el capítulo III, se expone el tipo y diseño de investigación y el procedimiento de investigación empleado.

El capítulo IV, se ofrecen las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los objetivos planteados. Finalmente, se presentan las Referencias bibliográficas.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Contextualización y Delimitación del problema**

La sociedad mundial en las últimas décadas del siglo XX y comienzos del XXI, viene presenciando y sintiendo los avances científicos y el impacto de su aplicación en la generación de bienes y servicios a través de la tecnología de la comunicación. La autopista de la información, el correo electrónico, la videoconferencia, la televisión por cable, redes sociales, entre otros, son avances, vienen a constituir lo que Mires (2006), llamó en su momento “ la revolución que nadie soñó”.

Por esta razón, se afirma que la comunicación desde todas las perspectivas de estudio (organizacional, comercial, interpersonal), conforma un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones importantes en el mundo empresarial, por ello al emplearla adecuadamente puede llegar a convertirse en un factor clave de éxito en las organizaciones del presente.

Estos progresos tecnológicos, en materia de comunicación, han propiciado transformaciones en todos los escenarios de la sociedad. Cada uno de estos cambios tecnológicos y sociales tiene como sujeto y objeto al hombre, considerado como un ser en constante búsqueda, en constante crecimiento, en constante transformación. Prueba de ello son las experiencias de hombres que han permitido acceder hacia una mayor

conciencia en el orden natural e intervenir en la realidad para modificarla, entre estos: Abraham Lincoln, Simón Bolívar, Gandhi, Martín Luther King, dieron a conocer al mundo, sus ideales y su compromiso social, basado en su propio proyecto de vida, esto representa según Ferguson (2008), que el individuo y la sociedad están indisolublemente unidos.

Sobre la base de este par interactivo -individuo y sociedad-, se han construido nuevas tendencias gerenciales para el siglo XXI. Algunos de estos paradigmas señalan la necesidad de realizar conexiones con la gente a través de la comunicación, porque es ésta la que permite la interrelación con los otros en un tiempo y espacio inimaginable, acortando distancias y configurando un mundo distinto.

Según Milkovich y Boudreau (2004), el impacto de la comunicación en el ámbito organizacional se ha materializado en el reforzamiento de la visión empresarial, en la difusión del conocimiento para realizar ajustes en las metas y estrategias y en la necesidad de inspirar un sentido de relación e intereses mutuos para garantizar intercambios sociales óptimos.

Estos autores también hacen énfasis en la necesidad de dinamizar los procesos gerenciales tales como planificación, organización, coordinación, evaluación y seguimiento en función de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Guerrero (2002), señala al respecto que esta necesidad obedece a la construcción, en las instituciones, de espacios que favorezcan la formulación y unión de visiones y misiones tanto personales como grupales que orienten el cambio y las innovaciones en función de los intereses, necesidades y habilidades de los actores, a objeto de resolver problemas científicos y

técnicos y establecer principios de calidad y eficiencia en la gestión a fin de garantizar niveles de excelencia.

Para Covey (1999), los nuevos paradigmas gerenciales en las organizaciones adoptan un estilo más participativo y más estratégico, basado en el trabajo compartido y en el aprendizaje en equipo. De esta manera se crea en los participantes la necesidad de integrarse como pluralidad al proceso de toma de decisiones, de forma tal que puedan confrontar las informaciones para comulgar con el consenso y la negociación. Ello le otorga legitimidad al proceso desarrollado y a la apertura de nuevas formas de pensar, sentir y actuar.

Estas tendencias han sido experimentadas en la gerencia educativa en países como Estados Unidos de Norte América, Alemania unificada, Singapur y Japón, que han sentido la necesidad de una gerencia más comunicativa, más competitiva y más humana.

Sin embargo, en el campo educativo venezolano, el impacto gerencial de las nuevas tendencias no ha sido interiorizado en su totalidad por muchas instituciones, entre ellas las relacionadas con la Educación Primaria, Secundaria, Técnica y Profesional. La explicación de esta situación pudiera estar unida al hecho de que muchos gerentes de este nivel no se sienten identificados con los propósitos institucionales ni con las necesidades y requerimientos de sus gerenciados; situaciones estas que sumergen en un letargo de indiferencia y de pasividad a los miembros de la comunidad escolar (Cárdenas, 1998 y Odremán, 1997).

Al indagar sobre algunos informes relacionados con la gerencia en las instituciones educativas, se encontró que algunos directivos de los distintos niveles y modalidades del sistema educativo venezolano

presentan, en sus ejecutorias, nudos críticos en la comunicación, en sus diversas modalidades, pero también muestran falta de preparación para abordar los adelantos tecnológicos en materia comunicacional

La escasa preparación académica de los gerentes educativos, en el área de la administración de recursos humanos, inclusive en teorías de la motivación, comunicación y liderazgo, han conllevado a los gerentes a limitar su acción a los aspectos meramente administrativos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener.

Esta imprecisión o cumplimiento a medias de su rol gerencial, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables contingenciales que correspondan a situaciones específicas, en funcionarios carentes de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

En este sentido, se advierte que los gerentes educativos en su carácter de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones: unas académicas y otras administrativas, entre estas: asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales, y al mismo tiempo promover las relaciones interpersonales, participar conjuntamente con el personal en cualquier actividad, saber delegar funciones en los equipos de trabajo, mantener un clima de trabajo armonioso.

No obstante, según algunas apreciaciones, la influencia de algunos gerentes educativos sobre el personal a su cargo, es escasa, revelada en la dificultad para incorporarse al trabajo cooperativo y participar voluntariamente en las programaciones escolares, prevaleciendo una falta de estrategias de motivación para inducir en los educadores. Esta falta de motivación por parte de los gerentes educativos, podría traducirse en un ambiente de apatía y desinterés en las instituciones, que deja entrever la escasa importancia que el director da a las relaciones interpersonales en estas organizaciones.

Atendiendo a este planteamiento, al director corresponde, definir las acciones adecuadas para alcanzar no solo las metas trazadas; sino también aquellas que le permitan desarrollar un clima de trabajo, donde la participación, la cooperación y la identidad de los miembros con la escuela, sean parte de la gestión, para lo cual es necesaria una buena comunicación.

Tomando en consideración lo antes descrito, la gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, y para el éxito de los establecimientos; ésta incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales.

Para lograrlo, los gerentes deben convertir la comunicación en una herramienta de la gestión, ya que contribuye al consenso entre el

personal. Fernández (2006) considera a la comunicación como el sistema nervioso de una empresa u organización, y especialmente las educativas. De igual manera Ramírez (2004), sostiene que la gestión de la comunicación, es un campo de la práctica fundamentada en forma reflexiva y articulada que se extiende a través de un gran número de niveles y esferas de la actividad comunicacional en la organización.

Por eso, es importante, que la comunicación en las instituciones escolares se de desde los niveles más bajos hasta los más altos. Es primordial que el director o gerente conozca las necesidades de sus empleados, además que corrobore que la comunicación sea comprendida por todos; por lo que debe implementar un flujo bidireccional, a través de memos, periódicos, correo electrónico y vídeos para informar a todos los miembros, lo que sin duda es coadyuvante para poder alcanzar los objetivos que la organización se ha trazado.

Sobre la base de las argumentaciones expuestas, se considera necesario hacer una revisión de todos los elementos que forman parte del proceso comunicacional en las escuelas, y la manera como los directores de institutos educativos integran estos elementos en la función gerencial. Esto se convierte en centro de interés para la presente investigación, en torno a las cuales surgen las siguientes interrogantes:

## **1.2. Interrogantes de la investigación**

¿Cuál es la importancia que los gerentes educativos asignan al proceso comunicacional para el desarrollo de la gestión pedagógica?

Para lograr respuestas satisfactorias a esta interrogante, es necesario indagar sobre:

¿Cómo es el ambiente organizacional de las instituciones educativas venezolanas?

¿Cuáles son las herramientas comunicacionales más empleadas por los gerentes educativos en los centros escolares?

¿Cuáles son las características más sobresalientes que definen el estilo de liderazgo de los gerentes educativos?

¿Qué importancia tienen las relaciones interpersonales y grupales en las instituciones escolares?

¿De cuáles herramientas motivacionales dispone el gerente educativo para lograr la integración de los docentes en torno al desarrollo armónico de la gestión pedagógica.

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar el proceso comunicacional en la gerencia educativa como factor determinante en el desarrollo armónico de la gestión pedagógica.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Explicar la incidencia del ambiente organizacional en el desarrollo de la gestión en las instituciones educativas.

- Concientizar el proceso de comunicación que se cumple en las instituciones educativas.
- Determinar la importancia del proceso comunicacional en el desarrollo armónico de la gestión pedagógica.

#### **1.4. Justificación**

El presente estudio se considera de importancia relevante por cuanto, en los actuales momentos, tanto el país como el sistema educativo pasan por una situación de crisis resultado de los cambios políticos, sociales y económicos, los cuales han logrado penetrar en todas las actividades de la sociedad, el área educativa no escapa a este hecho, afectándose también la labor ejercida por sus miembros.

Por tal razón y ante la realidad referida, se hace necesario indagar cual es la importancia de algunos factores hasta ahora soslayados de las consideraciones que se hacen a las fuentes generadoras de barreras en el logro de mejores niveles de calidad en la educación; entre los cuales se tienen: el proceso comunicacional, el ambiente y la motivación al trabajo, las relaciones intergrupales, gestión escolar; de dicho análisis y resultados obtenidos, se pueden generar una serie de soluciones para la problemática encontrada.

Atendiendo a las premisas enunciadas, se considera que el estudio aquí proyectado podrá tener repercusiones positivas en diversos contextos, ya que enfatiza la enorme trascendencia que representan las herramientas comunicacionales en la escuela para la integración de los

docentes en procura de un ambiente laboral satisfactorio, y de una gestión exitosa.

Desde la perspectiva humana, la investigación proporciona resultados que podrían conllevar beneficios individuales y grupales, toda vez que se dan a conocer los beneficios de una buena comunicación sobre la motivación laboral, como parte importante para el desarrollo de las relaciones intergrupales, lo que incrementará la productividad, el rendimiento y la calidad de la gestión educativa.

Como un elemento reforzador de la relevancia del trabajo, se tiene la contribución que se deriva de los análisis de la problemática existente en el medio educativo, las cuales pueden a mediano plazo, permitir el logro de mejores niveles de la gestión en este sector.

De igual manera, puede servir de referencia para estudios similares en el área de administración de la educación y como soporte a investigaciones orientadas a mejorar la comunicación y gestión escolar.

Atendiendo a las premisas enunciadas, se considera que el estudio desarrollado tendrá repercusiones positivas en diversos contextos, ya que enfatiza la enorme trascendencia que representan las herramientas comunicacionales como elementos claves para lograr la armonía necesaria para el desarrollo de la gestión pedagógica.

### **1.5 Sistema de variables**

Un sistema de variables está conformado por cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por observación y que pueda mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra.”

(Tamayo y Tamayo. 2003, p. 163).

En el siguiente cuadro se identifican y se definen las variables o unidades fundamentales de análisis, seleccionadas en la presente investigación:

### 1.5.1 Definición Conceptual

#### Cuadro 1

#### Identificación y Definición de las variables

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual
Explicar la incidencia del ambiente organizacional en el desarrollo de la gestión en las instituciones educativas.	Incidencia del ambiente organizacional en el desarrollo de la gestión en las instituciones educativas.	Confluencia de los factores que conforman el ambiente organizacional sobre la gestión escolar
Indagar sobre el proceso de comunicación que se cumple en las instituciones educativas.	Proceso de comunicación que se cumple en las instituciones educativas	Sistema de herramientas de la comunicación empleadas para mantener informado a todo el personal que labora en las instituciones escolares
Analizar el estilo de liderazgo de los gerentes educativos	Estilo de liderazgo de los gerentes educativos	Modo o forma que adopta el gerente educativo en el desarrollo de sus funciones dentro de la organización

**Cuadro 2 (continuación)**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>
Explicar la incidencia de la comunicación en el desarrollo del trabajo en equipo en los planteles educativos	Incidencia de la comunicación en el desarrollo del trabajo en equipo en los planteles educativos	Consecuencias positivas y negativas que genera el proceso de comunicación para la formación de equipos de trabajo en los planteles educativos.
Determinar la importancia del proceso comunicacional en el desarrollo armónico de la gestión pedagógica.	Importancia del proceso comunicacional en el desarrollo armónico de la gestión pedagógica.	Calidad o valoración de la comunicación en el buen desarrollo de la gestión pedagógica.

Fuente .(Gutiérrez A.,20112)..

### **1.5.2 Definición Operacional**

Las variables objeto de estudio se operacionalizarán para “...establecer los parámetros a partir de los cuales se relacionarán las unidades de análisis”. (Tamayo y Tamayo, Ob cit, p.169). En el siguiente cuadro se muestra la operacionalización de cada una de estas variables:

### Cuadro 3

#### Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
Incidencia del ambiente organizacional en el desarrollo de la gestión en las instituciones educativas.	Ambiente organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia educativa</li> <li>-Funciones del gerente educativo</li> <li>- Perfil del gerente educativo</li> <li>-Ambiente laboral de los docentes.</li> <li>- Integración en la organización</li> </ul>
Proceso de comunicación que se cumple en las instituciones educativas	Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La comunicación</li> <li>-El proceso de comunicación.</li> <li>-Tipos de comunicación.</li> <li>-Flujo comunicacional en la organización educativa.</li> </ul>
Estilo de liderazgo de los gerentes educativos	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tipos de liderazgo</li> <li>-El liderazgo del gerente educativo.</li> <li>-Liderazgo y participación.</li> </ul>
Incidencia de la comunicación en el desarrollo del trabajo en equipo en los planteles educativos	Socio-laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La integración del recurso humano en la organización educativa.</li> <li>-Grupos y equipos de trabajo.</li> <li>-Relaciones interpersonales.</li> <li>- La motivación en los grupos de trabajo.</li> </ul>
Importancia del proceso comunicacional en el desarrollo armónico de la gestión pedagógica.	Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión pedagógica</li> <li>Gestión comunicacional.</li> </ul>

Fuente.Gutierrez A . (2012).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo hace referencia a una serie de reportes de investigaciones previas y bibliográficas, que constituyen soportes significativos para el presente estudio, por su relación con su aspecto central, representado en el proceso comunicacional de la gerencia educativa en el desarrollo de la gestión pedagógica.

#### **2.1 Antecedentes**

La comunicación viene del latín “comunicare” que significa compartir; de aquí que comunicar sea un proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias y sentimientos entre dos o más personas. La comunicación juega un papel muy importante para la interacción humana, porque a través de ella el hombre forma colectivos.

Es así, como su estudio a nivel organizacional se hace más vigente y a entenderse como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con los objetivos de la organización.

De hecho autores como Scheinsohn (2003), afirma “la comunicación es un hecho fundante de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella”. Esto confirma que la comunicación permite el entendimiento entre la alta gerencia y los empleados, en la medida en que trata de articular los diversos intereses, expectativas y necesidades conducentes, tanto el desarrollo del talento humano como a la optimización de la producción.

Siendo la información como recurso básico para el desarrollo de las relaciones humanas, debe ser oportuna, porque es la herramienta fundamental para lograr sinergia, orientada a los actores de los diferentes procesos organizacionales, para dar a conocer las políticas, el desarrollo cultural, económico, social y académico de la empresa, permitiendo así enriquecer la calidad de trabajo.

En este orden de ideas, la comunicación es una herramienta de gestión porque permite reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos. Cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles; al mismo tiempo se logra estrechar vínculos, intensificar el contacto entre el personal que labora en una institución, estimular su participación en la creación de las oportunidades y soluciones de los problemas y debilidades; lo que a su vez, ayudará a que los individuos se sientan participes, tomados en cuenta por sus superiores, aumentando la motivación que ellos puedan tener para lograr un buen desempeño en su trabajo; es decir, la comunicación abarca todas las categorías de la

organización y demanda acción, planificación y comprensión en todas los espacios para estrechar esas relaciones.

De esta manera, la comunicación se convierte en una herramienta de gestión, que contribuye al consenso entre el personal de organizaciones como las organizaciones educativas, que mantienen sistemas de comunicación abiertos, donde el personal tiene la oportunidad de tomar parte de los procesos orientados a la creación de los valores de la organización, alimentado así el sentido de pertenencia entre los miembros de la institución, lo cual es indispensable para alcanzar las metas y objetivos en la gestión escolar.

Estas descripciones, se convierten en el objeto de búsqueda en la presente investigación, y en ese sentido se hace la revisión de algunos referentes ligados al proceso comunicacional en las organizaciones escolares como factor determinante en el éxito de la gerencia escolar.

La revisión de los materiales, arroja en primer lugar un estudio realizado en Chile por Cayulef Ojeda, C. (2007), titulado: **El liderazgo distribuido una apuesta de Dirección escolar de calidad**, centrado en analizar el Liderazgo Distribuido como una propuesta teórico-práctico para la conducción de la escuela y los procesos de mejoramiento permanente. El trabajo fue de corte documental bibliográfico.

El estudio establece que el desarrollo de procesos de cambio y mejora está estrechamente vinculado a la actitud y el comportamiento de quienes asumen tareas directivas, lo que significa que junto con las competencias técnicas se requiere de condiciones ligadas con la apertura, la participación, la comunicación y el establecimiento de relaciones más democráticas en el centro escolar que aseguren procesos de

transformación permanente con el objetivo de entregar una educación de calidad. Siendo el liderazgo distribuido un principio básico que debe ser compartido por toda la comunidad escolar un desafío de la Dirección Escolar para el logro de una educación de calidad.

El aporte más significativo para el estudio emprendido, está representado en la ventaja que se le concede al liderazgo en las organizaciones escolares y los procesos comunicacionales para la generación de equipos de trabajo dispuestos a desarrollar tareas que conduzcan hacia un fin compartido; lo cual favorece la toma de decisiones en la adopción de alternativas viables para el logro de una educación de calidad, lo que sin duda es importante para el estudio que se está desarrollando.

Por su parte, Macha V, R. (2008), en su trabajo: **La gerencia educativa eficaz**, destinado a analizar la cultura institucional, la toma de decisiones, el liderazgo sostenido, la aspiración a la calidad total, en un marco de cambio e innovación constante de la gerencia educativa. Trabajo de corte documental bibliográfico. Destaca en sus conclusiones lo siguiente: La gerencia, debe ser desempeñada por personas con iniciativa, creatividad y espíritu de cambio, capaz de plantear las estrategias de desarrollo institucional y asegurar un crecimiento sostenido, con un alto sentido del cultivo de los valores.

El gerente educativo debe propiciar la participación de los integrantes y equipos de trabajo dentro de la organización en la resolución de problemas nuevos o conflictos a través de las mejores tomas de decisiones. Para que las instituciones permanezcan fuertes e innovadoras, dentro de las características de la sociedad de hoy, es

necesario proponer el ejercicio de estrategias competitivas planificadas e implementadas oportunamente.

Según el autor, las organizaciones educativas modernas ameritan de personas que ejerzan liderazgo, en un contexto dinámico y de gran apertura comunicativa, capaz de trabajar por una cultura positiva en la entidad, que fortalezca la organización y contribuya en la generación de un clima institucional satisfactorio.

De igual manera recomienda: promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia. Trabajar por una cultura positiva y un clima organizacional de empatía y cooperación. Los gerentes deben comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales, además de mejorar la interrelación entre las funciones pedagógicas, administrativas y de extensión a la comunidad entre los directivos, docentes y alumnos de toda organización.

Los aportes del trabajo antes descrito, señalan el papel tan importante del gerente educativo, en el desarrollo de la cultura dentro de la organización lo que redundará positivamente en la existencia de un clima laboral apto para el cumplimiento de la gestión pedagógica, lo cual constituye un aspecto a revisar en la presente investigación.

Igualmente importante es la investigación realizada por Albornoz. M. V. (2006), sobre: **Gestión Pedagógica del docente en la integración de la escuela y la comunidad**. Planteando como propósito, determinar la Gestión Pedagógica del Docente en la Integración de la Escuela y la Comunidad,

la población seleccionada fue la Escuela Básica Machiques, se utilizó un enfoque donde se enmarca un trabajo descriptivo-correlacional de tipo documental.

Las conclusiones del estudio, confirman que la comunidad educativa tiene sentido en la medida en que sus integrantes participen, la familia, los vecinos y las organizaciones comunales, contribuyen al fortalecimiento de competencias y habilidades que les permitan asumir con mayor autonomía los desafíos planteados en la necesidad de potenciar aprendizajes más significativos en sus alumnos. Por otra parte, se pudo comprobar que el éxito de la participación de los miembros de la comunidad en actividades extra escolares, estaba marcada por la buena comunicación, con la escuela y la comunidad.

Como puede observarse, en la investigación se le da relevancia a la comunicación como el gran generador de las buenas relaciones entre el personal de las instituciones y su entorno, esto le asigna gran responsabilidad al gerente educativo, por cuanto en la medida que logre integrar la escuela y la comunidad será más exitosa su gestión, lo que constituye un asunto primordial para el estudio que se plantea.

De sumo interés es la referencia presentada por Rivera, A. Rojas, L. Ramírez, F. y Álvarez de F. T. (2009), quienes trabajaron sobre: **La comunicación como herramienta de gestión organizacional**. Enfocado en diagnosticar el proceso comunicacional entre la alta gerencia de la universidad del Zulia y los distintos niveles administrativos. El estudio se realizó entre el personal administrativo activo de las diferentes

dependencias de la Universidad del Zulia, núcleo Maracaibo. Los autores reportan entre las conclusiones:

- Limitaciones para llevar a la práctica la difusión de la política comunicacional desde la alta gerencia hacia todos los niveles de la comunidad universitaria.

- Desconocimiento de los principios básicos contemplados en la Filosofía de Gestión por la mayoría del personal administrativo de todos los niveles lo que dificulta la identificación con la institución.

Entre las recomendaciones señalan: la necesidad de propiciar ambientes favorables de comunicación que faciliten formar parte al personal administrativo del proceso de transformación, creándole sentido de pertenencia, valorando sus sentimientos y las opiniones que puedan emitir, nutriendo así dicho proceso. Lograr una mayor integración y participación entre la alta gerencia universitaria, el personal docente, administrativo, obrero y los estudiantes a través de la comunicación.

En el estudio se muestra la importancia de la comunicación entre los diferentes grupos y niveles dentro de una organización, para crear mayores lazos de los trabajadores con la misma, al desarrollar a través de esta la integración, participación y compromiso entre quienes hacen vida en estos espacios. Lo cual es de mucho interés para el estudio que se ejecuta.

En esta misma línea de trabajo, Fuentes Martínez, S. (2004), de la Universidad Javeriana de Bogotá, presenta la ponencia: **Comunicación: eje estratégico para la gestión del cambio educativo**. El objetivo de la ponencia es presentar los retos comunicacionales que tienen las entidades educativas y en especial las universidades frente al entorno cambiante;

para lo cual se realiza un recorrido por 3 apartes. En el primer aparte, se describe que es el cambio, y que es el cambio educativo y sus implicaciones en las instituciones. A partir de esta descripción se presentan las fuerzas de cambio que el entorno actual ejerce sobre estas instituciones y como se gestionan desde la comunicación. Finalmente, se proporcionan lineamientos de planeación para gestionar el cambio comunicacional en entidades educativas, donde la comunicación es el eje estratégico para desarrollar el cambio educativo y se evidencia que este proceso es permanente, y por tanto, tiene un inicio más no un fin.

La autora, llega a la conclusión que para gestionar el cambio educativo desde y a partir de la comunicación se convierte en un elemento de competitividad y productividad para las Instituciones e implica para ellas una transformación de pensamiento estratégico.

En el entorno actual, gestionar la comunicación es una decisión inaplazable para cualquier tipo de Institución educativa. Estas deben contar con una plataforma estratégica que les permita dar respuestas eficientes a su entorno y gestionar sus relaciones y vínculos. El primer paso es posicionar en las instituciones educativas, las ventajas y beneficios de la gestión de la comunicación y convertirla en un elemento de competitividad y productividad para la gestión del cambio educativo

Se pone en evidencia que el proceso comunicacional dirigido por la gerencia educativa, es primordial para emprender cualquier cambio en las instituciones, de aquí el trabajo descrito anteriormente, proporcione elementos de alto significado para el tema que ocupa el interés de la presente investigación.

Siguiendo el orden de ideas acerca del cambio educativo, Graffe, (2002), en su investigación titulada: **Gestión educativa para la transformación de la escuela**, plantea como objetivo general describir el perfil que debe reunir el gerente educativo para llevar con éxito los cambios necesarios para transformar la escuela. El trabajo fue de corte bibliográfico documental.

El estudio ratifica en primer lugar que la gerencia de la institución educativa es quien direcciona el proceso en la escuela. Las funciones básicas del directivo son el manejo de relaciones interpersonales en la comunidad educativa y su entorno, para impulsar la participación de todos con el proyecto educativo a acometer; el manejo de información que le permite tener una visión de conjunto de la escuela, facilitándole el diagnóstico y la dirección de la gestión; y la toma de decisiones y autoridad para asignar personas y recursos a las labores y proyectos de la escuela.

El perfil profesional de competencias del gerente educativo podría resumirse en: la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela en un ambiente y cultura de trabajo en equipo orientado a la participación creativa y la innovación; habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas; capacidad de negociación y generación de compromiso; liderazgo centrado en el modelaje; disposición a aprender; habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos, y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

El trabajo se vincula con el propósito de la investigación que se adelanta, por cuanto destaca la responsabilidad del gerente educativo en

la promoción de un ambiente de trabajo propicio para la participación de los docentes y del manejo de las relaciones intergrupales, utilizando para ello canales comunicacionales efectivos, coadyuvantes en el desarrollo de la gestión que se cumple en las escuelas.

Los aportes de las investigaciones previas presentadas anteriormente, allanan el camino, en la búsqueda de respuestas satisfactorias para los objetivos planteados en el estudio, íntimamente relacionados con el uso de mecanismos de la comunicación como un factor importante en la gestión del gerente educativo.

## **2.2. La gerencia en las organizaciones**

La gerencia, en el contexto dinámico de las organizaciones, según Alvarado O. ( 2008), está relacionado básicamente con la función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo, por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva y a través de ella los directivos establecen el carácter de la organización, lo que representa la dirección.

Para Koontz (2004), "la dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración". (p. 25). Por su parte Stoner (2006), la dirección "implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas

esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección" (p. 13).

Los directivos, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus subordinados a hacer sus mejores esfuerzos. Así que los que cumplen roles gerenciales deben también ser líderes eficaces, dado que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes proveen medios para satisfacer necesidades y deseos, implica además que en las funciones de dirección el gerente debe motivar a los subordinados y para ello es necesario una óptima comunicación.

Estas etapas, deben ir acompañadas por un riguroso proceso de control, que consiste en vigilar la labor desarrollada en la unidad organizativa, teniendo como base los objetivos y normas establecidas en la fase de planeación. De estas consideraciones, se deduce que el control es la culminación del proceso gerencial, pero que durante el desarrollo del proceso, se pueden efectuar controles parciales para determinar alguna desviación en las acciones para el logro de las metas y realizar los reajustes pertinentes.

En fin el control que se lleva a efecto en una organización, se utiliza para comparar el desempeño real de los trabajadores y mantener a la organización por la vía más adecuada, lográndose los objetivos de la organización.

### **2.2.1 La Gerencia en instituciones educativas**

La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela

y sus relaciones con el entorno (Manes, 1999), con miras a "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa" (Amarate, 2000, p. 11) a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

Es así, como el rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y de esta manera contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR.

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Chiavenato. 1999; Amarate 2000), dichos componentes se analizan a continuación:

*a. La planificación*, en esta fase el Gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar (Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000a). Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.

*b. La organización*, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno (Schein, 2002).

*c. La dirección*, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela (Koontz.(ob cit); Ander-Egg, ob cit).

*d. El control y seguimiento de la gestión*, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos (Molins,2008).

En tal sentido, es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas (Graffe, 2002); todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación.

Ahora bien, el control y seguimiento de la gestión no se puede realizar sin datos e información. Los datos analizados permiten tener una interpretación del desempeño de los diversos procesos, programas y proyectos de la escuela; actividad de mayor valor agregado que permite identificar las desviaciones o variaciones a las ejecuciones previstas y establecer las causas de las diferencias detectadas.

Este análisis del gerente y de su equipo docente es lo que es información, y en la medida que se profundice permite generar el conocimiento e inteligencia (Ponjuán, 1998) para evaluar las situaciones, fortalezas y debilidades de la gestión y del proceso educativo a nivel de aulas y la escuela en su conjunto, que permitan el ajuste en la dirección dada a la escuela.

### **2.2.2 Perfil del gerente educativo**

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo(amplio y restringido), los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Estas funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el director, asociadas con: 1) el manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso

con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer (Álvarez y Santos,2006); 2) el manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; y 3) la toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución (Mintzberg y Quinn,2003).

Sus principales funciones en la dirección de la escuela serían: 1) representarla ante las instancias del Ministerio para la participación popular de Educación, y demás instituciones y entes de carácter educativo; 2) dirigir y coordinar sus actividades; 3) dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa; 4) organizar y administrar el personal y recursos asignados; 5) asesorar a los docentes en la adaptación del curriculum y las prácticas pedagógicas; 6) impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente; y 7) atender y orientar al alumnado y representantes (Noriega y Muñoz, 2006).

De allí que entre sus competencias se suman: la capacidad para gestionar la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo, que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos

docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras, para lo cual necesita de herramientas comunicacionales que le faciliten la información en todos los niveles de la estructura educativa que dirige. (Álvarez y Santos,2006).

### **2.3. Gerencia, Liderazgo y Participación**

La escuela, para responder a la demanda cuantitativa y cualitativa de educación en un mundo cambiante, requiere desarrollar la capacidad de aprender conocimientos significativos a una velocidad creciente para así poder aprender a aprender (Pérez, 2000). Ello obliga a la instauración en la escuela de un sistema gerencial basado en el liderazgo y participación comprometida de sus directivos, docentes y demás actores para lograr el cambio planeado por ellos.

Conwey (2009), plantea que el sistema gerencial a instaurar en la escuela: 1) debe contener crear el deseo de emprender la mejora; 2) crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa; 3) proporcionar a los diversos actores los medios (conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos) para hacerlo; y 4) hacerlo, ya que creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas, hacerlo es fácil.

Este modelo prioriza la participación de los diferentes actores, al aprovechar las energías y competencias de cada uno, en aras de construir

una organización inteligente, al aprender de su experiencia (Senge, 2002; Gento, 1999). Darle direccionalidad es una responsabilidad del gerente educativo, en base al proyecto educativo y demás proyectos de la escuela, donde la visión compartida y finalidades de la misma son el marco orientador obligado para emprender la transformación de la institución escolar, su gestión y las prácticas pedagógicas (Manterola y González, 2000).

Es de hacer notar, que es función del gerente o director de la institución, organizar a los miembros de su equipo de trabajo para lograr las metas y que sus habilidades personales sean valoradas y percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas, y adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas.

De esta forma, el líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. De esta manera los liderazgos pueden caer en personas diferentes, independientemente de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

Ahora bien, las situaciones de liderazgo dentro de una organización dependen de muchos factores condicionantes, entre los que se destacan:

- Cultura organizacional: El clima existente en la empresa influye en la eficacia de la conducción.

- Estructura organizacional: La falta de definición de las líneas de autoridad puede ocasionar problemas de relación.
- Estilo personal: La modalidad de conducción, condicionada por factores temperamentales y caracterológicos.
- Requerimientos situacionales:
- Normas, políticas y procedimientos claros.

En consecuencia, el liderazgo no depende de los rasgos individuales sino de la interrelación de la personalidad con los factores situacionales de carácter social, presentes en su núcleo de trabajo. Por ello, para el gerente educativo debe aceptar que en la escuela existe un sistema social trasladado desde la sociedad, y para actuar con éxito, debe tener conocimiento de los fenómenos de la conducta humana y abordarlos; esto último implica cierta comprensión de las necesidades y las motivaciones humanas, y capacidad perceptiva para comprender a cada individuo.

Para el gerente educativo, es importante tomar en cuenta que las personas no tienen las mismas motivaciones e idénticos intereses por lo tanto el éxito, lo obtendrá en la medida que sea capaz de comprender el comportamiento humano, la jerarquía de necesidades y para que pueda conducirse al ejercicio eficaz del liderazgo.

### **2.3.1 Estilos de liderazgo**

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre. Para Chivenato, (1999), liderazgo "es la influencia

interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (p.127).

Cabe explicar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador), justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces, con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

Estas habilidades o características de ejercer el liderazgo, es lo que se conoce como estilos de liderazgo. Davis y Newstrom (2001), afirman que los estilos de liderazgo varían de acuerdo a la motivación, poder y orientación que tenga el líder hacia las áreas o las personas; por ello la condición de líder debe llevar implícita una fusión expresa de los niveles motivacionales con la intencionalidad de la acción directiva, de manera que los resultados del trabajo del líder se perciban de manera adecuada a la dinámica organizacional.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder Participativo y el líder de rienda suelta.

**El líder trasaccional** .esta clase de lideres guían o motivan a sus seguidores en dirección de metas establecidas al clarificar el papel y los requerimientos de la tarea.

**El líder transformacional** estos lideres ponen atención individualmente a .los intereses y necesidades de desarrollo de los seguidores .cambian la conciencia de los temas de los seguidores al ayudarlos a observar los viejos problemas en nuevas formas y son capaces de emocionar ,levantar e inspirar a los seguidores para poner un esfuerzo extra para lograr las metas del grupo

**El líder visionario.** Tiene la habilidad de crear y articular una visión realista ,creíble y atractiva del futuro que surge y mejora a partir del presente esta visión si se selecciona y se pone en practica de manera adecuada es tan enérgica que en efecto salta al futuro al poner en primer plano las habilidades ,talentos y recursos que la hagan posible

**El líder autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

**El líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

**El líder de rienda suelta o líder liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Algunos autores y administradores dan énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos.

Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

### **2.3.2 El liderazgo del gerente escolar**

En el contexto educativo, la administración escolar persigue la armonización de los aportes y esfuerzos de todos los integrantes de la organización, desarrollando una serie de actividades que contienen políticas y procedimientos dirigidos al logro de los objetivos institucionales, señalados en la norma.

El contenido normativo, señala con precisión que tanto el director como el personal que cumple funciones directivas, por cuanto administran recursos humanos y materiales, deben conocer lo postulado normativos legales dispuestos para la evaluación, seguimiento y control de la gestión escolar. (Art. 68 y 69 Ley Orgánica de Educación).

De acuerdo con esto, el rol gerencial que corresponde al cuerpo directivo escolar, va acompañado de funciones como la planificación, organización, coordinación, dirección, supervisión y evaluación, tales actividades deben ser asimiladas por los docentes, en el micro escenario

administrativo que es el aula de clase; por tal razón, el cuerpo directivo debe exhibir un manejo adecuado de la normativa legal vigente en materia educativa, por cuanto existe una conectividad entre el ejercicio práctico de la función directiva y los esfuerzos particulares para alcanzar las metas organizacionales.

La acción gerencial del director escolar, está envuelta en la necesidad de efectuar cambios en conjunto para ser adaptados a un nuevo propósito, poniendo de manifiesto sus conocimientos, experiencia y su capacidad de evaluar acciones pasadas, presentes y futuras tomando en consideración los recursos disponibles, las relaciones con otros grupos, las normas establecidas y los objetivos planteados; como líder deberá fomentar críticas, reflexiones, ser claro y directo al comunicarse, brindar una comunicación abierta y con respeto al expresarse. (González, 2003. p. 19)

No siempre los gerentes asumen al pie de la letra estas condiciones básicas aquí entran en juego los diferentes puntos de vistas, los valores y creencias de las personas que ejercen funciones gerenciales, combinadas con una sólida preparación profesional, dominio de los aspectos legales de la administración, mística de trabajo, y capacidad para establecer y hacer cumplir pautas que rigen la interacción armónica entre los miembros de la organización.

En este sentido, es menester que el director maneje elementos normativos de la administración escolar, los enfoques teóricos de la gerencia escolar, manejo de recursos humanos, amplia capacidad organizativa y marcada influencia como conductor de la organización, de

manera que la gestión sea exitosa. Lo que pone en evidencia la influencia del gerente, tal como lo expresa Rosales (2007).

Independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal y otros.

Se interpreta de la cita, que la actuación del director como líder también favorece que los subordinados puedan aportar soluciones en diversa situaciones, por lo que el líder debe ser receptivo y buscar potenciar la profesionalización de sus empleados. Este líder propicia la utilización de toda su capacidad intuitiva – lógica, refuerza la satisfacción, el rendimiento y eficacia de sus colaboradores, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio.

Por eso no resulta extraño, que detrás de una escuela exitosa, con alumnos disciplinados y con buen desempeño, hay siempre un maestro visionario y empeñoso que muestra el camino.

### **2.3.3 El ambiente de trabajo en las organizaciones educativas**

En el ambiente de una organización educativa, intervienen todas aquellas instituciones o fuerzas que están fuera de ella, pero que potencialmente afectan su desempeño. Éstas suelen pueden afectar el ambiente de la escuela y al mismo tiempo afectar la estructura de ésta,

por la incertidumbre ambiental que producen, de allí que el papel de la gerencia, es tratar de reducirla al mínimo. Una manera de aminorar la incertidumbre ambiental es a través de ajustes en la estructura de la organización, tomando en cuenta la cultura que se haya logrado desarrollar.

La cultura es el conjunto de modos de pensar, sentir y actuar (tales como: costumbres, creencias, actitudes, lenguajes, hábitos, valores, normas, conocimientos), asumidos y compartidos por los miembros de una comunidad educativa, que sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellos una comunidad diferenciada y específica. La cultura resulta un elemento clave para la vida y ambiente laboral de una organización, como la institución educativa.

En forma general, cuando se habla de ambiente organizacional, se hace referencia a aquel conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. En el ambiente de trabajo, se conjugan el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. En ambos casos, se pueden generar efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado.

Todas esas relaciones, que surgen en el lugar donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el

comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización

Goncalves (2007) define clima organizacional como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación"

Se interpreta entonces, que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores y estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa o área de trabajo.

Las percepciones y respuestas que manifiestan los trabajadores se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Al trasladar los contenidos hacia el campo educativo, se tiene que el papel desempeñado por el gerente educativo, tiene mucha importancia

al poder mediar en la formación de actitudes de los docentes a cargo hacia la organización educativa, llámese escuela, por cuanto le corresponde saber conjugar esta serie de factores que inciden en el comportamiento y en la formación de actitudes favorables de los docentes, hacia la labor que tienen asignada. (Álvarez, 2006).

Por tal razón en las instituciones educativas se necesita desarrollar un clima de trabajo adecuado, donde el líder promueva la participación, la integración, la identidad de los miembros, y la buena interrelación, para que los docentes proyecten con mucho entusiasmo la imagen de la escuela hacia alumnado y toda la comunidad.

#### **2.3.4 La integración del recurso humano en las organizaciones escolares**

La organización de una institución es parte fundamental en la coordinación e integración de los equipos de trabajo. Las instituciones se encuentran formadas por un determinado número de equipos de trabajo, dando como resultado, al agruparlos, la estructura formal y organigrama de una institución.

Organizar es la etapa del procedimiento administrativo que consiste en diseñar las estructuras formales de trabajo, lo que se lleva a cabo a través de una agrupación de personas y recursos materiales clasificadas en departamentos, áreas, secciones o mesas y el establecimiento de una jerarquía o línea de autoridad para llevar a cabo determinadas tareas o

funciones, estableciendo a partir de esto, responsabilidades por cada una de estas. (Chiavenato, ob cit).

Toda organización debe poseer una filosofía con grandes ideas, buscando que los integrantes se identifiquen con los ideales de su superior o, de la institución misma, para que de esta manera se genere un compromiso personal.

El gerente educativo, como parte de su ejercicio profesional, debe saber utilizar la motivación con todo su alcance y repercusiones para buscar resultados positivos. El saber identificarse con el tipo de motivación que se requiere de acuerdo al comportamiento organizacional le proporciona a la gerencia una buena integración de su equipo de trabajo y que se manifieste un clima organizacional idóneo.

Esto constituye unos de los efectos del buen uso de las herramientas comunicacionales en el actual escenario educativo, que requiere de mayor productividad, y mayor cohesión entre docentes y directivos, bien identificados con sus labores y metas.

Quesada (citado por Mora, 2004), que el poder de la motivación es importante a la hora de administrar el recurso humano, ya que su incidencia en el comportamiento es fiel reflejo de sus motivaciones familiares, sociales y laborales. Por lo que es menester conocer las diversas motivaciones (necesidades) que actúan como fuerzas de impulsos, que incluso mantienen o modifican el temperamento y carácter de los trabajadores en las distintas organizaciones. Estas se resumen en las siguientes:

- 1.- motivación por logro
- 2.- motivación por competencia

- 3.- motivación por afiliación.
- 4.- motivación por autorrealización
- 5.- motivación por poder.

Estos cinco poderes motivacionales son factibles de maximizar en el campo organizacional, siempre y cuando se ejerza un liderazgo efectivo por parte de los mandos medios, superiores y de alto nivel. No hay que olvidar de que todos los individuos las tienen, unas con mayor intensidad que otras, pero normalmente, ellas inciden en la productividad organizacional. Son variables independientes que afectan la calidad del trabajo, los resultados obtenidos, y el aporte que cualquier individuo está dispuesto a ofrecer a la empresa donde trabaja.

La motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. Esta conduce a metas e impulsos más elevados, ya que las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes. Por el contrario, la motivación por competencia es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Generalmente buscan realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen de ello. Al realizar una tarea excelente, perciben una profunda satisfacción interior por su triunfo.

Por su parte, la motivación por afiliación es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las comparaciones de los empleados motivados por el logro o el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, mostrarán la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta. Estos empleados motivados por la afiliación, seleccionan

amigos para rodearse de ellos, y su satisfacción interna es mayor al encontrarse entre conocidos.

La motivación por autorrealización es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial. Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del Yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo.

La motivación por poder, es un impulso por influir en las personas y las situaciones. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito.

El gerente educativo, debe poner en funcionamiento los aportes de la teoría motivacional para lograr el bienestar de la organización como un todo.

En resumen, a consideración de la autora del presente trabajo, para lograr motivar a un equipo de trabajo, sobre todo en las organizaciones educativas venezolanas, es necesario, primero que todos los integrantes del mismo tengan sus necesidades básicas satisfechas, lo cual constituye una obligación del Estado venezolano a través del patrono del sector educativo, como lo es el Ministerio de Participación Popular para la educación. Segundo, el equipo debe tener libertad y autoridad para poner en práctica sus decisiones, tercero, debe sentirse comprometido con la organización por lo que la tarea del gerente es poner en práctica de herramientas motivacionales, para lograr la cooperación de todos hacia la

construcción de un ambiente laboral satisfactorio que redunde en el cumplimiento de la función pedagógica, como tarea de todos, independientemente del nivel educativo que se atienda.

### **2.3.5 El gerente y los equipos de trabajo**

Toda organización debe poseer una filosofía con grandes ideas, buscando que los integrantes se identifiquen con los ideales de su superior o, de la institución misma, para que de esta manera se genere un compromiso personal.

La persona indicada para instruir esta filosofía es el líder, es decir el gerente, quien debe de tener la capacidad suficiente para poder inculcarla y transmitirla a los demás miembros de la organización; además debe fomentar las creencias y los ideales comunes de todas aquellas personas que pertenezcan a dicha institución, con la suficiente flexibilidad que les permita ir adecuándose a los cambios naturales del momento sin modificar su filosofía esencial.

Al respecto, cabe destacar lo que Fermín y Rubino (2007), considera como función esencial para un efectivo trabajo gerencial, la creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma...” (p.79).

En consecuencia, efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas

que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

Para Cornejo y Rosado (2002), “El trabajo en equipo es la interdependencia entre individuos que comparten responsabilidades en asuntos específicos para una organización”. (p157). El equipo es un grupo de personas interdependientes con respecto a la información, las fuentes, las habilidades y la combinación de esfuerzos para llevar a cabo una meta común.

Por su parte, Aceves (2000), considera ciertos requerimientos para que se pueda desarrollar el trabajo en equipo, tales como:

- Participación: El primer condicionante para trabajar en equipo en una organización es el nivel de participación de sus miembros.

- Habilidades directivas-liderazgo: En algunos equipos de trabajo, en función de cada fase de desarrollo puede suceder que el rol de líder cambie de un participante a otro. Ser proactivo, conocer el objetivo y meta, saber jerarquizar, crear situaciones de ganancia mutua, entender para ser entendido, cooperar par lograr sinergias, comprender las dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales de todo individuo, son características comunes de los lideres.

- Métodos, técnicas y soportes: El trabajo en equipo requiere necesariamente de unas herramientas que todo participante debe saber utilizar en mayor o menor grado.

- Espíritu de equipo: cada organización tiene sus valores, cultura, normas, pautas de comportamiento históricas y presentes que inciden directamente en los equipos de trabajo presentes y futuros.

- Comunicación: Los participantes de un equipo de trabajo se comunican adecuadamente cuando el proceso de comunicación grupal es conocido y usado, existiendo una verdadera interacción personal.

- Negociación: El trabajar en equipo requiere solucionar problemas y crisis que siempre aparecen en mayor o menor medida. Una buena negociación permite superar barreras y reanimar al equipo hacia la producción de sinergias y cumplimiento de objetivos y metas.

- Producción de sinergias: Se puede trabajar en grupo pero solo se consigue trabajar en equipo cuando existe una verdadera producción de sinergias, y los participantes y su entorno así lo perciben.

- Objetivo/meta: Los objetivos y metas deben ser conocidos por el equipo y sus participantes, éstos deben estar definidos tanto a nivel temporal, cuantitativo y cualitativo. Pueden existir algunos objetivos ocultos para los miembros del equipo pero conocidos por el líder o asesor.

En el campo educativo, y particularmente en los centros educativos, formar equipos de trabajo va más allá de las simples estructuras técnicas y administrativas, son sistemas de relaciones que poseen personalidad y metas claras, con habilidades pertinentes, compromiso unificado, confianza mutua entre sus miembros, buena comunicación y un liderazgo apropiado.

Formar equipo y delegar la toma de decisiones en los actores de la escuela son herramientas fundamentales para una gestión educativa de excelencia; implica lograr que el directivo y el resto de los actores de la escuela, constituyan un grupo cooperativo, armonioso y trabajador, de

alta calidad y eficiente en el desarrollo de las tareas que han acordado como metas (Graffe, 2000).

Ello exige que el directivo ejerza su liderazgo, entendido como la conducta visible que genera en los docentes y demás sujetos el deseo de seguirlo y emularlo. (Conway, 2009, p.3), para juntos mejorar continuamente la calidad y la excelencia del servicio educativo, en función del proyecto educativo y la visión de la escuela, basados en la integridad, fidelidad a la misión, principios y valores que comparten (Álvarez, 1998, p. 53).

En este sentido, el líder debe generar en el grupo un espíritu de compromiso con su misión y valores, con el cumplimiento del programa acordado y un clima de participación tanto para el análisis de la acción emprendida, como sobre su estado de ánimo y sentimientos.

Por otro lado, el éxito de todo líder está determinado por su capacidad de delegar en el equipo funciones y la toma de decisiones que estén a su alcance, y así liberar tiempo para acometer acciones de mayor valor agregado.

Otra competencia requerida por el directivo es el manejo de procesos de interacción humana asociados con: 1) procesos de retroalimentación a fin de ofrecerle a otra persona o al equipo información que le ayude a entender su conducta y cómo ésta puede estar afectando a otros y al trabajo mismo, y así estimular la reflexión para identificar los cambios que debe asumir (Vela,2000); y 2) el manejo de conflictos asociados con las relaciones humanas o con la ejecución de los proyectos de la escuela.

Por tal razón, desde la perspectiva propia de la investigadora, el gerente educativo, debe saber organizar a las personas y recursos que dispone, dándole importancia a la filosofía organizacional, para lograr que todos los miembros de la institución que dirige comulguen con la misión, visión, objetivos y valores.

## **2.4 La Comunicación**

En sus acepciones más antiguas, el término comunicación hacía referencia a la comunión, la unión, la puesta en relación y el compartir algo. Esta definición, sin duda alguna, se aleja del asociar la comunicación casi automáticamente a la transmisión de información a través de un vehículo técnico: los medios masivos.

La comunicación puede entenderse como la interacción mediante la cual gran parte de los seres vivos acoplan sus conductas frente al entorno. También se ha concebido a la comunicación como el propio sistema de transmisión de mensajes o informaciones, entre personas físicas o sociales, o de una de éstas a una población, a través de medios personalizados o de masas, mediante un código de signos también convenido o fijado de forma arbitraria.

En sentido amplio, se entiende la comunicación como proceso básico para la construcción de la vida en sociedad, como mecanismo activador del diálogo y la convivencia entre sujetos sociales. Desde esta perspectiva, hablar de comunicación supone acercarse al mundo de las relaciones humanas, de los vínculos establecidos y por establecer, de los

diálogos hechos conflicto y de los monólogos que algún día devendrán diálogo. La comunicación, a decir de Luhmann (2003), es sociedad y se instaure como un sistema emergente, en el proceso de civilización; de tal manera que la sociedad y la cultura deben su existencia a la comunicación.

En esta interacción comunicativa entre las personas se manifiesta la cultura como principio organizador de la experiencia humana. En este sentido, la vida social puede ser entendida como "organización de las relaciones comunicativas establecidas en el seno de los colectivos humanos y entre éstos y su entorno" (Moreno, 1988, p. 14).

La actividad humana se constituye en social, y como tal, persigue o implica objetivos sociales. Como reguladora de las relaciones humanas, la comunicación debe entenderse, por lo tanto, como base de toda interacción social. Y es más, plantear la comunicación desde el punto de vista sistémico implica considerarla como un conjunto de elementos en interacción donde toda modificación de uno de ellos altera o afecta las relaciones entre otros elementos.

En términos generales, la interacción puede ser entendida como la acción recíproca entre dos o más agentes. Y yendo más allá, al margen de quién o qué inicie el proceso de interacción, lo que interesa destacar es que el resultado es siempre la modificación de los estados de los participantes. No en balde, el concepto de interacción social se ha erigido como básico para las ciencias sociales y humanas, y ha permitido un avance muy destacado en campos del conocimiento como la psicología social, entre otros. En este marco, el término de interacción hace referencia, antes que nada, a la emergencia de una nueva perspectiva

epistemológica, ya que los procesos de comunicación entre seres humanos pasan a ocupar un lugar central para la comprensión de los fenómenos sociales. Todo esto se relaciona con la comprensión de la persona como un ser social, un ser que sólo puede desarrollarse como ente de la sociedad a través de la comunicación con sus semejantes.

Los seres humanos establecen relaciones con los demás por medio de interacciones que pueden calificarse como procesos sociales, así, la comunicación es fundamental en toda relación social, es el mecanismo que regula y que, al fin y al cabo, hace posible la interacción entre las personas. Y con ella, la existencia de las redes de relaciones sociales que conforman lo que se denomina sociedad. Esto equivale a decir que toda interacción se fundamenta en una relación de comunicación.

Lo acotado hasta el momento permite considerar a la interacción como base de la comunicación, y ésta, a su vez, como principio fundamental de existencia de lo social. De acuerdo con Galindo (2001),

la comunicación no sólo es una necesidad emergente, sino un estilo de vida, una cosmovisión, el corazón de la sociabilidad (...) La comunicación es efecto de un contexto ecológico de posibilidad, donde las diferencias se encuentran, pueden ponerse en contacto y establecer una estrategia para vincularse cooperando, coordinando, co representando. (p.176).

Desde la psicología social, la interacción se ha abordado sobre todo con base a reflexiones sobre la llamada comunicación interpersonal, término que se contrapone a la comunicación mediada. Desde esta perspectiva, la comunicación interpersonal siempre es de doble dirección;

su principal configuración es el "cara a cara", la proximidad entre emisores y receptores, o entre sujetos participantes en el proceso de interacción.

Pese a ser ésta la dimensión básica de la comunicación interpersonal, otros autores entre ellos Costa (2000), habla de otras dos dimensiones más dentro de este tipo de comunicación. Por una parte, estaría la comunicación interpersonal caracterizada por la distancia física entre los sujetos: Es una intercomunicación lejana en la cual no hay cara a cara y el contacto personal requiere mediadores técnicos y sistemas interpuestos como el teléfono, el correo postal o electrónico.

Al respecto, el autor equipara este tipo de comunicación interpersonal a lo que en otros momentos se ha venido llamando comunicación mediada. Por otra parte, se encuentra la comunicación relacional, que se extiende de modo continuado -aunque necesariamente intermitente- en el tiempo, y que por esto mismo es diferente de las comunicaciones corrientes o generales, que son más numerosas y puntuales, pero menos implicantes porque no establecen nexos duraderos entre personas.

En términos generales, se debe tomar en cuenta que la comunicación es la herramienta básica para mantener las interrelaciones en las organizaciones laborales, pues a través de esta es como se establece la convivencia.

#### **2.4.1 El Proceso de la Comunicación**

La comunicación puede entenderse como un proceso o un flujo. Los problemas de comunicación ocurren cuando existen desviaciones u obstáculos en el flujo.

Para que la comunicación tenga lugar, es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Éste pasa a través de una fuente (el transmisor) y un receptor. El mensaje es codificado (convertido en una forma simbólica) y luego enviado mediante algún medio (canal) al receptor, quien traduce nuevamente (decodifica) el mensaje originado por la fuente. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

Se han descrito cuatro condiciones que afectan la codificación del mensaje: la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural.

El mensaje es el producto físico real de la fuente codificadora. “Cuando hablamos, el habla es el mensaje”. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje” el código o el grupo de símbolos usados para transferir el significado, el contenido del mensaje y las decisiones tomadas al seleccionar y arreglar tanto la codificación como el contenido, afectan el mensaje.

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. A la fuente le corresponde seleccionarlo y determinar cuál canal es formal y cuál es informal. Los canales formales están establecidos por la organización y transmiten los mensajes que atañen a las actividades relacionadas con el trabajo de los miembros. Tradicionalmente siguen la red de autoridad dentro de la organización. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, siguen los canales informales en la organización.

El receptor es el objeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que el mensaje pueda recibirse, sus símbolos deben traducirse a una forma que pueda entender el receptor. Esto es la decodificación del mensaje. Así como el codificador estuvo limitado por sus habilidades, sus actitudes, sus conocimientos y su sistema sociocultural, el receptor está igualmente restringido.

El último eslabón en el proceso de la comunicación es el circuito de retroalimentación. “Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que codificó, si el mensaje se pone de nuevo en el sistema, surge retroalimentación”. La retroalimentación consiste en verificar si se ha tenido éxito al transferir los mensajes como se intentó transferirlos desde el principio. Determina si el entendimiento se ha logrado o no.

#### **2.4.2 La comunicación en el ámbito educativo**

Tal como ya se ha expresado, la comunicación es el proceso por medio del cual se transmiten los conocimientos, sentimientos, emociones y requerimientos con razonamiento y sensibilidad para dar a conocer los informes, opiniones y deseos, esperando respuesta de los comunicados con reciprocidad de caracteres, compartiendo e intercambiando mediante el diálogo, la conversación y la discusión que son las formas naturales de comunicación.

En el área educativa, el directivo, mediante su comunicación eficaz, logra generar en los actores de la comunidad educativa el deseo de emularlo (Conway, 1988), la voluntad y creencia de que, entre todos,

pueden hacer de la escuela un centro de calidad y excelencia. En este marco, la comunicación del gerente educativo debe desarrollarse en dos ámbitos de acción: la comunicación organizacional y la interpersonal.

La primera se vincula con el manejo de la información relativa al desarrollo de la gestión de la escuela y la ejecución de los procesos de enseñanza aprendizaje, los proyectos e innovaciones que se adelantan, para lo cual el directivo propicia la comunicación descendente, ascendente y horizontal (Gibson. 1999), como mecanismo para generar compromiso y participación de todos en el quehacer de la escuela.

Los actores del quehacer educativo, tal como lo expresa Scherkenback(2001), deben aprender a escuchar:

1. la voz del proceso, constituida por las informaciones cuantitativas y cualitativas sobre la ejecución y resultados de los diferentes procesos docentes a nivel de aula y de las operaciones administrativas, así como de los avances de los proyectos; y
2. la voz del usuario, referida en este caso a los actores internos y externos a la escuela; es decir, sus percepciones sobre los logros y limitaciones de la gestión de la escuela, las prácticas pedagógicas, el rendimiento académico, etcétera. A tal efecto, se debe diseñar el proceso e instrumentos para recolectar, interpretar y difundir dicha información, siendo relevantes para ello los sondeos de opinión, las observaciones de aula y situaciones de la escuela, así como el análisis cualitativo y estadístico de sus resultados. Estos resultados deben ser comunicados y discutidos en conjunto, a través de las comunicaciones escritas y las reuniones de análisis de los informes de gestión del directivo y de los diferentes equipos de proyectos.

Las distintas formas de comunicación interpersonal, puesta en práctica por el gerente educativo con los alumnos, docentes y demás sujetos sirve para retroalimentar su desempeño u obtener informes de las situaciones que puedan afectar el buen clima y el logro de los objetivos de la escuela, por lo que se le debe prestar atención a la comunicación verbal y a la corporal o gestual (Robbins, 2005), para obtener información sobre el verdadero sentimiento de las personas.

El papel que desempeña es muy importante, especialmente para la toma de decisiones de manera responsable en los niveles de dirección y operación de una organización. Si no hay comunicación, no puede existir interacción de los miembros de la empresa, es la base que permite establecer relaciones con las personas, por eso se debe asegurar que los mensajes fluyan a todo nivel en toda la estructura administrativa, en forma clara, precisa y completa.

Por otra parte, el gerente que desea ser eficiente y lograr a través de su influencia que otros trabajen en función del logro de las metas organizacionales, debe hacer uso constante de un buen proceso comunicacional. Koontz (2005), señala que "una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas" (p. 682).

De lo expresado se deduce que el proceso comunicacional es de vital importancia en cualquier organización, este se constituye en el pilar fundamental de la institución, y como actividad gerencial, persigue dos propósitos fundamentales: la información y la comprensión necesaria al refuerzo de las personas en el desarrollo de su actividad, y proporcionar

las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación, y satisfacción en los cargos.

### **2.4.3 Tipos de comunicación en las organizaciones educativas**

En las organizaciones, se dan diversos tipos de comunicación: La comunicación formal, es la que se lleva a efecto a través de canales establecidos y oficialmente reconocidos, dentro de ellos se pueden mencionar, las entrevistas, las reuniones de departamentos, entre otras. La comunicación informal, se le designa comúnmente rumor, y existe la desventaja de que presenta la posibilidad de distorsionar la información, enrarecer el clima organizacional, romper las relaciones humanas y crear un clima que se dirija en contra de la consecución de los objetivos organizacionales.

La comunicación descendente, es la que parte de los niveles jerárquicos superiores y se desplaza a los niveles administrativos inferiores. Es la comunicación que utiliza la alta gerencia para comunicarse con los subalternos. Por su parte la ascendente actúa en sentido contrario, aquí los subalternos se comunican con los gerentes.

Adicionalmente, en la actualidad se habla de la comunicación de los rasgos definitorios es "la enseñanza la oportunidad de encuentros con los profesores y con otros estudiantes no está previsto, y que a lo sumo puede darse circunstancialmente, pero no es reconocido como requerimiento específico del sistema.

Esta modalidad se mantiene con la revolución tecnológica, acrecentando el proceso de individuación y de fortalecimiento del

paradigma de la información venga a culminar con la creación del "aula virtual", donde los participantes resultan híper comunicados, pero socialmente aislados.

Algunos especialistas explicitan los flujos comunicacionales del sistema, los definen en términos de bi. direccionalidad, por la que entienden exclusivamente "una comunicación organizada de ida y vuelta entre el estudiante y la organización de apoyo, el estudio se realiza básicamente por medio de los materiales didácticos previamente preparados en tanto que el contacto directo con los profesores es escaso. Fuentes, (2008), coincide en reconocer la inviabilidad de establecer a distancia, en forma fluida y frecuente, esta comunicación bidireccional docente/discente. Pero, aunque así no fuera, lo que importa subrayar es que, en el mejor de los casos, el educando cuenta con un único interlocutor; y ello solo para hacerle preguntas y despejar dudas sobre aspectos que no halle suficientemente claros en los textos de estudio.

Otra modalidad que surge con las nuevas tecnologías, es la comunicación cara-a-cara, propia de la enseñanza presencial de estructura grupal y metodología interaccionista, las que ya han dejado de ser tan solo propuestas teóricas y están siendo implementadas exitosamente en América Latina así como en otras regiones del mundo (Kaplún, 2002), esta surge como un medio para la intercomunicación de grupos de escolares, estudiantes de enseñanza secundaria del mundo entero, abriéndoles canales de autoexpresión e interlocución, ensanchando sus horizontes y llevándolos a ser más participantes y más solidarios (Castellano, 2002).

En tiempos de la telemática, la comunicación cara-cara se organiza para la comunicación entre grupos más que entre individuos aislados, lo que definirá en buena medida la concepción de comunicación educativa en los actuales momentos. Está edificada sobre el diálogo, la cooperación solidaria y la reafirmación de las identidades culturales, el desarrollo de la competencia comunicativa de los sujetos actuantes aparece como un factor altamente necesario y gravitante; indispensable para la participación política y social dentro de las organizaciones.

En general, esta modalidad conforma un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones importantes en el mundo empresarial, educativo y social, por lo que al emplearla adecuadamente puede llegar a convertirse en un factor clave de éxito en las organizaciones del siglo XXI.

A este respecto, Timm (2006) considera a la comunicación esencial para la organización, en el sentido de obtener cooperación y consenso entre todos los integrantes de la empresa, de allí que debe comunicar la información necesaria, capacitar, apoyar a su gente para que se movilicen en pos del logro individual y común, eliminando todas las interferencias o ruidos y creando espacios para la retroalimentación.

Por su parte, Goldhaber (2004) afirma que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización. En consecuencia cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información.

En este orden de ideas, la comunicación es una herramienta de gestión educativa, por cuanto permite reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos; cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles.

Gracias a ella se logra estrechar vínculos, intensificar el contacto entre el personal que labora en la escuela, estimular su participación en la creación de las oportunidades y soluciones de los problemas y debilidades; lo que a su vez, ayudará a que los docentes y alumnos se sientan partícipes, tomados en cuenta por sus superiores, aumentando la motivación que ellos puedan tener para lograr un buen desempeño en su trabajo; es decir, la comunicación abarca todas las categorías de la organización y demanda acción, planificación y comprensión en todas los espacios para estrechar esas relaciones.

Como se puede inferir, la comunicación hacia adentro de la organización desarrolla relaciones de trabajo en un ambiente de sinceridad; es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal en los centros de trabajo, es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, dan oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización.

Según las teorías organizacionales, el estilo de la Alta Gerencia influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma como dirige el sistema total y por ende fija la fuerza de las interacciones entre los miembros de la organización (Serna, 2000),

aplicando esto al contexto escolar, entonces los directores no sólo deben explicar los principios y valores que rigen la vida institucional, sino promocionarlos y divulgarlos entre todo sus miembros, para lograr adeptos al proceso dentro de la escuela.

## **2.5 Gestión escolar**

El término Gestión tiende a relacionarse como "dirección", "organización", "gerencia". Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aún, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. Gestión tiene que ver con gobernabilidad y ésta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y

lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

Esta nueva visión de la gestión escolar de una manera más amplia es denominada gestión pedagógica. Torres (2008), conceptualiza la gestión pedagógica como la función de ejercer el liderazgo desde un cargo formal de autoridad, desarrollar procesos estratégicos y operativos para promover la reflexión constante sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como asegurar su mejora en función del contexto

La gestión Pedagógica tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad. Sander Benno, (2002), la define como el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía en la sociedad democrática".

Puede apreciarse entonces las distintas maneras de concebir la gestión pedagógica que como su etimología la identifica siempre buscando conducir al niño o joven por la senda de la educación, según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados, de no ser así traerían consecuencias negativas dentro de éstas el que el educador, que es el que está en contacto directo con sus educando después de la familia, posea poco grado de conocimiento de las características psicológicas individuales de los alumnos.

Esta nueva concepción en la gestión educativa, permite que el desarrollo de procesos de cambio y mejora esté estrechamente vinculado

a la actitud y el comportamiento de quienes asumen tareas directivas. Esto implica que junto con las competencias técnicas se requiere de condiciones ligadas con la apertura, la participación y el establecimiento de relaciones más democráticas en el centro escolar que aseguren procesos de transformación permanente con el objetivo de entregar una educación de calidad.

No cabe duda que el papel de los directores ha ido cambiando a lo largo del tiempo, especialmente en las últimas décadas, pues se debe encontrar el equilibrio entre las presiones del exterior – recursos económicos, desempeño, resultados académicos- y los problemas que le plantea su propia comunidad educativa, el entorno en la que se inserta y de la función social que ésta demanda a la educación. Esto conlleva a que se haya pasado de una visión centrada en los rasgos personales de eficacia, dinamismo, autoridad, habilidad para gestionar y solucionar los problemas de la escuela a una definición que está más ligada a la capacidad de aunar voluntades sobre la base de un proyecto común compartido, en la empatía ante las nuevas situaciones que se presentan, en la habilidad de adaptar el funcionamiento de la escuela a los objetivos que se plantean y en la capacidad de comprender la cultura de la escuela y promover y conducir el cambio, entre otros. La idea es ir desarrollando un marco teórico-práctico que permita desarrollar un modelo de dirección escolar para el cambio y la mejora que sea diferente y adecuado a las necesidades de la actualidad.

En esta nueva etapa de la gestión educativa, se precisa de un liderazgo compartido por toda la comunidad escolar, que implica un cambio de cultura en la escuela, con una acción conjunta para la

generación de equipos de trabajo que no compitan entre sí, sino que se dispongan a desarrollar tareas que los conduzca hacia un fin compartido (Woolfe, L. (2004). En este esquema los directivos van identificando y proponiendo metas, hacen un filtro catalizador y generan un clima de confianza, reflexión, apertura y colaboración, empleando para ello numerosas herramientas de la comunicación.

Desde esta perspectiva, el líder logra integrar a todos los miembros de la comunidad escolar y a poner en movimiento las habilidades de cada uno para el logro de objetivos comunes, de esta manera el liderazgo se expresa horizontalmente, en todos los niveles de la escuela. (Fainstein, 2006), y lejos de diluir el compromiso provoca sinergia en la comunidad, logrando que la transformación y la mejora se establezcan como el sello distintivo de esa organización.

En este nuevo estilo en la gerencia educativa, permite que el profesorado, se compenetre más con su rol profesional, y se relacione más con la comunidad, ejerciendo funciones de liderazgo en diversas funciones y ámbitos (Fernández, 2000). es por ello que se plantea que las fronteras entre líderes y seguidores se disipan y dispersa en el colectivo.

Sin embargo, es importante precisar que esta forma de liderazgo, no significa delegar funciones o asignar tareas, tampoco es inorgánico o una serie de acciones personales inconexa, es decir no se trata de que cada uno desarrolle lo que estime conveniente; en este sentido los directivos tienen la responsabilidad de coordinar el equipo de trabajo que compone la comunidad escolar.

Esta postura significa una transformación enorme para las aspiraciones de los docentes venezolanos, a los que por muchos años la

participación y el establecimiento de relaciones horizontales y democráticas estuvieron limitados, por su puesto que es una situación a la que hay que adaptarse, si se quiere formar ciudadanos la democracia, y para el desarrollo de comunidades escolares más inclusivas, tolerantes y abiertas a la diversidad es un desafío que a través de marcos conceptuales como los aquí expresados.

Al respecto, es valioso revisar lo expresado por Carriego (2006), al referir que:

Si bien el alcance de las posibilidades y el poder de la escuela no se definen sólo por la eficiencia de la gestión o el voluntarismo de los educadores, se propone comenzar a dar el primer paso desde la gestión escolar y generar procesos que permitan mejorar las respuestas que se brindan a los requerimientos del entorno. El desarrollo de una cultura profesional abierta, participativa, reflexiva, auto-evaluativa y autocrítica es un paso indispensable para obtener la legitimidad y el poder educador que la escuela necesita. (p.5)

Se entiende, en función de lo expuesto, que parte del éxito de la gestión escolar, se basa en la posibilidad de apertura que tenga la gerencia ante los cambios que exige el proceso aceptando el acelerado impulso generado por nuevas tecnologías, formas de vida, apelando a las fortalezas necesarias para enfrentar la pérdida de identidad y de otros valores, en la medida que pueda abrir sus puertas a las necesidades y expectativas del medio social, tal como se puede sustraer del proyecto educativo presentado por el Ministerio del poder popular para la educación(2008), lo que indica la insoslayable necesidad de ajustarse a

un nuevo proceso comunicacionales, que deberá poner en práctica dentro y fuera del ámbito de la escuela.

Esta sugerente iniciativa exige repensar la formación continua del profesorado y la formación de los directivos, procurando en estos el desarrollo de actitudes más democráticas y participativas, pasar de experiencias unipersonales, solitaria e individualistas a una dirección compartida. Que de acuerdo con Fullan (ob cit), requiere desarrollar un proceso de cambio profundo, que remueva las bases de la cultura escolar, que logra visualizar que sus problemas son oportunidades de cambio y mejora, que es posible aprender de los errores y por ello nos augura un nuevo escenario mucho más pertinente y adecuado a los requerimientos actuales y futuros.

Este tipo de gestión pedagógica o educativa, según Sergiovanni y Starratt (2008), invierte en la creación de capacidades desarrollando el capital social y académico para los alumnos, y el capital profesional e intelectual de los profesores, para mejorar el aprendizaje y desarrollo de los alumnos, el aprendizaje de los maestros y la efectividad del aula” (pág. 38).

Estas reflexiones, representan un sueño, que puede ser realizado y materializado, aunque se tarde en lograr; por lo que hay que mantener la esperanza en que por esta vía se pueda conseguir la calidad en la escuela, e impulsar cambios en la sociedad, generando espacios de solidaridad y justicia, y sobre todo construir el lugar común donde se respete a cada persona.

## **2.6 El gerente educativo y la Gestión de la Comunicación**

La comunicación es la más básica y vital necesidad de los seres humanos, constituye un vehículo universal de intercambio entre los habitantes del planeta, es motor y expresión de la actividad social, traduce el pensamiento en actos, de allí que tenga incidencia en lo individual y en lo colectivo.

El lenguaje, es la forma más amplia que el hombre utiliza para expresarse. Tal aserción no resta méritos a otras formas de expresión y comunicación, siendo ésta uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales. La comunicación constituye una herramienta, un elemento clave en la organización esencial para impulsar al gerente a alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia en las organizaciones educativas y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico. (Jordan, 2006)

Es importante subrayar que el ser humano como ser holístico, es comunicativo por excelencia, continuamente está vertido hacia fuera mediante los diversos canales de comunicación que son los órganos de los sentidos, teniendo cada uno de ellos una forma de expresión. Es a través de la comunicación que las personas logran el entendimiento, la

coordinación y la cooperación, haciendo viable el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Tal como lo expresan Prieto y Suárez (2008), todo gerente educativo debe manejar las múltiples funciones que ofrece la comunicación, entre otras se destacan: la función de información, la función instructiva y de mando, la función de influencia o persuasión y la función integradora. La función informativa, permite satisfacer ante todo un deseo primario: el de informar, ya que se dirige a la razón, a la inteligencia humana. Responde a una segunda necesidad: la de persuadir, dirigiéndose entonces a la efectividad, es decir, a los sentimientos y emociones. La función instructiva sirve para proporcionar conocimientos a quienes lo necesitan como directrices de sus acciones.

Es significativo destacar que el proceso comunicacional se inicia cuando el emisor siente la necesidad de enviar un mensaje a alguien, tiene alguna información o directriz, que puede ser importante para el receptor. Conforme el emisor plantea la manera de enviar su mensaje, toma en cuenta los conocimientos que tiene el receptor acerca del tema que se va a comunicar y analiza al receptor para determinar el significado que tendrá el mensaje cuando éste lo reciba y lo interprete.

Es muy importante que el emisor prevea el significado que puede tener un símbolo para su receptor y elegir el que vaya a ser mejor interpretado, buscando pistas que le ayuden a evaluar la interpretación del receptor a fin de enviar el símbolo apropiado. Una vez que se ha seleccionado el símbolo, se envía al receptor quien trata de descubrir su significado analizando al emisor a través de la función que desempeña, los conocimientos, la experiencia y la autoridad que posee. El receptor

toma en cuenta también su propia necesidad del mensaje y la importancia que éste tenga para él, luego da significado a los símbolos recibidos, actúa y reacciona según como haya interpretado el mensaje.

El hombre esta siempre dispuesto a comunicar de forma verbal o explícita, o de forma no verbal o no implícita. Por consiguiente, la comunicación consiste en cualquier comportamiento que tenga como objetivo suscitar una respuesta o comportamiento específico por parte de una persona o de un grupo determinado. Por lo tanto se considera un proceso de transición de un mensaje, que se realizará gracias a un código que puede estar formado por gestos, palabras o expresiones.

Sin embargo el acto comunicativo en una institución educativa debe adquirir un matiz formal y cumplir con determinados principios que aseguren que el mensaje no sea tergiversado o se desvirtúe durante el proceso, es por ello que debe estar permeado de claridad para transmitir el mensaje y ser comprendido por el receptor e integridad para mantener el respeto y la armonía dentro de las instituciones.

No existe duda, que la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones e imprescindible para su buen funcionamiento, es a través de una comunicación asertiva y eficaz que se evalúan y planifican estrategias que incrementan la productividad a través de la comunicación integral que se proyecta la imagen de la organización. De allí la importancia de un proceso comunicativo que sea el eje motivador que facilite la interacción y mejore las condiciones y conductas del grupo.

Una función indelegable del gerente educativo, es lograr el entendimiento entre las personas que laboran a su alrededor, motivando

a su personal a la participación y fomentando el trabajo en equipo para la resolución de problemas. Desde ésta perspectiva, toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos en el ámbito interno y externo, que vivifiquen la entidad y la proyecten hacia su área de influencia.

De allí, que sea necesario que los gerentes educativos propicien los cambios y las resoluciones educativas incorporando a su personal en los procesos que implican una red social intrainstitucional.

En los planteles educativos los procesos comunicacionales revisten una importancia significativa. La diversidad de caracteres en las personas que integran la institución genera multiplicidad de problemas que entorpecen la eficiencia de la organización. Desconocer esta realidad, es permitir que relaciones interpersonales se desarrollen sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y bloquean todo intento de comunicación; de esta manera el colectivo se desintegra y se cae en un monólogo improductivo o en un activismo inútil. Y al mismo tiempo se va deteriorando lentamente la comunicación y el grupo pierde fuerza y es presa fácil de agentes desestabilizadores que lo llevan al desmoronamiento, y a la pérdida de identidad grupal.

Indudablemente, gestionar los procesos comunicativos implica considerar los ámbitos y niveles de procesos que se dan dentro del sistema organizacional. Tanto los directores como los docentes, bajo un esquema de trabajo flexible de interrelación, deben propiciarse espacios de encuentro para la comunicación y retroalimentación, de manera que rescate la tolerancia en un buen ambiente de trabajo.

En los actuales momentos la sociedad de la información es portadora de nuevas oportunidades de comunicación, la información circula en todas las direcciones y se incrementa de manera exponencial, es elección y responsabilidad del emisor y receptor utilizarlas a favor de una convivencia armoniosa mediante el respeto a las libertades de los otros, garantizando en buena parte la consecución de la gestión pedagógica.

Esto en definitiva, demanda como se dijo en principio, de un tipo de destreza social, denominadas liderazgo, que debe poseer el gerente educativo para integrar y movilizar grupos de personas del entorno educativo, para lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos que se presenten, y orientar a su grupo hacia el desarrollo armonioso del hecho educativo.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

El presente trabajo se desarrolló bajo el esquema de una investigación documental, la cual se ocupa del estudio de los problemas planteados a nivel teórico, la información requerida para abordarlos se encuentran básicamente en materiales impresos, audiovisuales y/o electrónicos”. (Normativa para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los trabajos Especiales de Grado de la Universidad Santa María. 2001; p. 41).

Este tipo de investigación, según Bavaresco (2007), constituye prácticamente la investigación que da inicio a las demás investigaciones por cuanto permite un conocimiento previo o representa el soporte documental o bibliográfico, vinculante al tema objeto de estudio, conociéndose los antecedentes y quienes han escrito sobre dicho tema.

La investigación fue abordada mediante un diseño bibliográfico, fundamentado en los procedimientos lógicos y mentales, propios de cualquier investigación, donde el investigador cumple un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental; este proceso se realiza de forma ordenada y con objetivos precisos.

### 3.2. Procedimiento

1. Búsqueda de información. Se inició con visitas a centros de documentación de investigación y bibliotecas, con la finalidad de seleccionar y revisar material relacionado con el tema.

2. Indagación de las fuentes de información. La presente investigación por corresponderse con un diseño bibliográfico, se recurrió a la utilización de datos secundarios, es decir aquellos que han sido obtenidos por otros y llegan procesados en compilaciones, resúmenes y otras referencias, obtenidas en bibliotecas y/o en consultas electrónicas. Esta manera de obtener la información es considerada por Taborga (2002), como fuentes de observación, ya que "...traducen la realidad de la naturaleza, la sociedad o del hombre" (p.73).

3. Método. El método empleado en la investigación fue el deductivo. Cerda (2005), considera que este método es "el procedimiento que se utiliza para establecer teorías y su particularidad se asienta en la capacidad para aplicar la técnica deductiva de la conclusión... se usa cuando ya se han acumulado y se han interpretado ya teóricamente los hechos y datos de carácter empírico". (p. 118). El método deductivo permitió a la investigadora utilizar documentos, seleccionar, analizar y presentar resultados o conclusiones coherentes.

3. Técnica de investigación. Las técnicas de recolección de datos, se refieren a las distintas maneras de obtener la información; en las investigaciones documentales se hacen indispensables el uso de técnicas de localización y fijación de datos, análisis de documentos y de

contenidos. (Palella y Martins. 2003). Una de las técnicas más empleadas en los diseños bibliográficos es la observación, para Bavaresco A. (ob cit); el uso de la técnica de la observación documental o bibliográfica permite al investigador percatarse de todo lo que esté relacionado con el tema central de su investigación, ésta es apoyada en notas de contenido, información general, resúmenes y comentarios. Este tipo de observación recibe el nombre de observación indirecta, por cuanto el investigador entra en contacto con materiales relacionados con lo que se está investigando, los cuales han sido obtenidos o elaborados por otras personas, que antes se ocuparon de lo mismo.

El fichaje fue otra técnica de gran utilidad en este estudio. El uso de las fichas, según Palella y Martins (ob cit), "... posibilita la estructuración ordenada y lógica de las ideas y a la vez cotejar fácilmente las citas de las referencias consultadas, sin el riesgo de perder la fuente de donde se extrajo el dato, lo que representa ahorro en el tiempo, espacio y dinero..." (p.112).

Esta técnica permitió a la investigadora registrar los datos que se iban obteniendo en la revisión bibliográfica, en las observaciones y en cada uno de las etapas o procesos, y encaminar el análisis crítico de los materiales de información previamente seleccionadas, a través de inferencias, reflexiones, deducciones e inducciones, que permitieron el desarrollo de los aspectos que conforman el marco teórico, la generación de conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **41. Conclusiones**

Los resultados de la experticia bibliográfica permiten formular en atención a los objetivos propuestos en el estudio, las siguientes conclusiones:

##### **a) Importancia del ambiente organizacional en el desarrollo de la gestión en las instituciones educativas**

Es evidente que el director como gerente y supervisor nato de la escuela tiene múltiples funciones a cumplir entre ellas se encuentra la de velar por una adecuada convivencia escolar, por lo cual está llamado a promover la participación y dar a conocer los principios valores y normas que sustenta la institución, en la búsqueda del sentido de identidad institucional en el cual todos desarrollen un fin común.

El director como líder debe poner en práctica conjuntamente con todos sus miembros, la participación para crear un clima de armonía a través del cumplimiento de procedimientos y normas sustentado en

valores para asegurar el proceso de enseñanza y aprendizaje, en un ambiente adecuado de interacción y de convivencia.

Para lograr un ambiente de armonía, tal como fue demostrado por Macha (2006), el gerente educativo, debe empeñarse en el buen manejo de relaciones interpersonales en la comunidad educativa y su entorno, para impulsar la participación de todos con el proyecto educativo a acometer; el manejo de información que le permite tener una visión de conjunto de la escuela, facilitándole el diagnóstico y la dirección de la gestión; y la toma de decisiones y autoridad para asignar personas y recursos a las labores y proyectos de la escuela.

De esta manera, la gerencia educativa, más que como un cargo o una función, se convierte en un conjunto de actitudes positivas y de alta calidad que permite distinguir a la organización que dirige, fomentando la iniciativa, creatividad y espíritu de cambio en sus docentes y demás miembros de su equipo laboral, tal como lo propone González (1998).

Para el desarrollo de una buena gestión educativa, resulta de mucha ayuda el fortalecimiento de la cultura de la organización, la apertura comunicativa, la interrelación entre los trabajadores, el cultivo de los valores personales y sociales, como herramientas para fortalecer la organización y para la construcción de un clima institucional satisfactorio.

## **b) El proceso de comunicación en las instituciones educativas**

Las prácticas de la Gerencia educativa en Venezuela, muestran limitaciones para llevar a la práctica la difusión de la política comunicacional a todos los niveles de la comunidad educativa, obviando algunos principios de la gerencia moderna que sostienen que en la medida en que los integrantes de la comunidad participen en los procesos generados en las escuelas se logra mayor identificación con la institución. (Gibson, 2006).

Con relación al proceso comunicacional, la gerencia educativa debe buscar fortalecer la horizontalidad en las relaciones, a través del uso de diferentes herramientas de comunicación, que le permitan informar y estar informado de todo el acontecer institucional. Deben existir intercambios entre directores y todos los miembros del plantel, las relaciones entre administrativos, obreros, alumnos, profesores y comunidad de manera continua, para que pueda darse lo planteado por Koontz y Weihrich (2004), cuando expresan que la comunicación dentro de una organización debe ser efectiva para que el trabajo en equipo consolide las metas, garantice la unificación de las actividades, proporcione un clima apto para el aprendizaje y genere satisfacciones personales y grupales.

Resulta indispensable tener presente que la comunicación que tiene lugar dentro de las instituciones educativas, es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y satisfacciones, por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales, motivo por el

cual es un aliado invaluable para tomar decisiones al transmitir la información, identificar y evaluar las opciones alternativas.

Este planteamiento, es asiento para el flujo comunicacional, constituido por las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, que debe existir en la escuela, lo que permite, de acuerdo con Goldhaber (2004), Timm (2000) y Conway, (2008), establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización, y la creación de un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información, proclive para desarrollar una buena gestión pedagógica.

### **c) El estilo de liderazgo de los gerentes educativos**

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno social demanda de los líderes educativos. El líder educativo de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

A los gerentes educativos se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las escuelas modernas. Estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitosos y competitivos. Además, debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la institución. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo, con capacidad de negociación y generación de

compromiso; ejercer un liderazgo centrado en la participación, tal como lo describe Davis y Newstron (2000), dispuesto a aprender, a formar y asesorar los procesos docentes y administrativos, y en la capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, participar en los grupos de trabajo, como un ejemplo de su liderazgo.

Sin embargo, tomando en cuenta las informaciones que se manejan en este sentido, en la gerencia educativa venezolana aún persisten esquemas de dirección rígidos, convencionales, donde el director es quien toma las decisiones, dejando muy poco margen para la participación de los docentes y equipos de trabajo, en las decisiones dentro del plantel, tal como lo plantearon Cárdenas (1998) y Odremán (1997).

La presencia de estos rasgos, en la manera de dirigir las organizaciones educativas, contradicen la idea del nuevo liderazgo descrito por Graffe (2002), en el cual se requiere de un mejor manejo de relaciones interpersonales en el entorno educativo, la apertura de la participación de todos los miembros de la organización; empleo de herramientas de información que faciliten la toma de decisiones para una mejor gestión.

En definitiva, la importancia del principio de liderazgo en las organizaciones educativas, esta relacionado a una mayor participación y aporte en las metas institucionales y principalmente, a la claridad y alineamiento en pos del logro de resultados de aprendizaje. De esta manera de nuevo liderazgo en cada escuela debe pasar por la necesidad de una redistribución de las responsabilidades por toda la comunidad

educativa, donde prevalezcan los valores de cooperación en la toma de decisiones.

#### **d) Los grupos de trabajo y la gestión en los planteles educativos**

La efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

Para una buena gestión, resulta muy importante que el gerente educativo, comparta con sus colaboradores los objetivos y prioridades de la organización y en función de estos buscar los medios para que ellos se comprometan de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización. Además de esto, debe facilitar el trabajo más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que se pueda realizar eficientemente las tareas encomendadas.

Por otra parte, queda demostrado, que cuando los miembros de un grupo participan en el establecimiento de objetivos, se da mayor interacción entre todos los miembros del grupo; por cuanto ofrecen ventajas como la satisfacción social a sus miembros, representada en la sensación de pertenencia y apoyo a las necesidades de los individuos, además que promueven la comunicación y seguridad emocional. De esta manera las interacciones grupales son eficaces para generar procesos

motivacionales dentro de la escuela, logrando que los miembros participen y se comprometan más profundamente con el cumplimiento de las metas grupales e institucionales, tal como lo sostiene Vela(2000).

Por tal razón, se requiere que el gerente educativo sea un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo de personas que esta dirigiendo, que además de esta formación gerencial, tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega, como lo plantea Graffé (2000). Para ello, debe utilizar el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores, estimular la participación en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas, e igualmente analizar y evaluar, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.

Como apreciación final, se desprende que es a través de una organización sólida e inteligente como se agrupan los recursos disponibles (humanos y materiales), con la finalidad de enfrentar las tareas propias de la institución para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

**e) La importancia del proceso comunicacional en el desarrollo armónico de la gestión pedagógica**

El proceso comunicacional es la principal herramienta que tienen los directivos del área educativa para informar sobre los planes y proyectos de la institución; en consecuencia, debe ser bien analizada y discutida con todos los integrantes de la organización, ya que es a través de la comunicación como se puede informar y explicar del porqué de los cambios que se requieren en el desarrollo del proceso educativo.

Tanto el personal directivo de una institución como los docentes y demás miembros del equipo laboral, deben desarrollar una actitud enfocada hacia la unidad de fuerzas y esfuerzos en el desarrollo de la gestión escolar; para lo cual se amerita de una sólida comunicación, sin esta no podría haber interacción e integración, consideradas como base para el éxito de la gestión educativa y pedagógica.

Atendiendo a algunos resultados de algunas investigaciones en esta área, como los reportados por Rivera, A. Rojas, L. Ramírez, F. y Álvarez de F. T. (2004), la gerencia educativa muestra restricciones en el uso de recursos comunicacionales en todos los niveles de la comunidad educativa. Estudios como estos revelan la poca importancia que se le ha dado a la comunicación como generadora de mayor compromiso con la institución, al igual que desfavorece la integración e identificación con la misma.

Profundizando aún más en la importancia de los procesos comunicacionales en las organizaciones educativas, su desarrollo se considera como decisivo para la generación de equipos de trabajo,

dispuestos a desempeñar las tareas propias de la docencia, esto según Cayulef Ojeda, C. (2007), es una alternativa viable para el logro de la calidad educativa, por lo cual se necesita consolidar una comunicación fluida y permanente a nivel institucional sobre el ideario, objetivos y metas, así como de la cultura que se tiene en la institución.

Por otra parte, queda establecido, que el proceso de comunicación en la escuela, permite que los padres y representantes en su totalidad, conozcan y comprendan los valores y normas que se sustentan en la organización, a la vez que se trabaje procesos de participación, revisión y cooperación que permita lograr el sentido de identidad y pertenencia que mueve a la organización.

No hay que olvidar que en los últimos tiempos el papel de los padres en las organizaciones educativas, ha cobrado mucho significado, por cuanto ellos aportan sus experiencias y conocimientos a través del apoyo que dan a sus hijos, en los diferentes proyectos y actividades que se generan a nivel de aula, lo cual contribuye a consolidar procesos de aprendizaje y estabilidad socioemocional en los niños y adolescentes, aspectos requeridos para la formación de un individuo sano física y mentalmente, tal como lo establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Los contenidos antes expuestos, subrayan la responsabilidad de los directivos para la revisión de los cauces comunicativos, para que los mensajes se transmitan con fluidez y claridad hacia todos los ámbitos de la organización, permitiendo la participación de todos para una educación de excelencia.

## 4.2. Recomendaciones

- Propiciar ambientes favorables de comunicación que faciliten a todo el personal de las organizaciones educativas participar en la construcción de un ambiente laboral favorable para ejercer las funciones propias de la labor.

- Fomentar el sentido de pertenencia, a través de la valoración de los sentimientos y opiniones de todo el personal de las organizaciones educativas.

- Promover mayor integración entre los directivos, el personal docente, administrativo, obrero y los estudiantes a través de la comunicación que contribuya a una mayor participación de la comunidad educativa en todas las actividades generadas en la institución, logrando también mas apoyo, compromiso y responsabilidad de cada uno de los miembros de la comunidad laboral.

- Promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de los miembros de la comunidad laboral con iniciativa, creatividad y trascendencia.

- Los gerentes deben comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales.

- El gerente educativo debe incentivar a todo el personal para trabajar por la cultura y un clima organizacional de empatía y cooperación.

- Mejorar la interrelación entre el personal directivo, docentes y alumnos de toda organización.

- Inducir cambios en el pensamiento clásico de los líderes educativos por las nuevas tendencias de innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio.

- Implementar talleres y cursos para capacitar y orientar adecuadamente a los docentes y directivos en el uso de técnicas y estrategias comunicacionales que contribuyan a mejorar el ambiente de trabajo.

- Incorporar a la gestión de la escuela en un ambiente y cultura de trabajo en equipo orientado a la participación creativa y la innovación; para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aceves M, J. (2000). **Psicología General**. México. Editorial Trillas.
- Albornoz. M. V. (2006). **Gestión Pedagógica del docente en la integración de la escuela y la comunidad**. Disponible en : [www.monografias.com/trabajos](http://www.monografias.com/trabajos). consulta realizada: 09/07/2008
- Álvarez, M. (2009). **El Liderazgo de la Calidad Total**. Madrid. Editorial Escuela Española.
- Álvarez, M. y Santos, M. (2006) **Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos**. Madrid: Escuela Española.
- Alvarado O. ( 2008) **Gerencia y marketing educativo**. Lima, edic. Universidad Alas Peruanas.
- Alvarado, J. (2008). **El gerente en las organizaciones del futuro**. Caracas: Ediciones UPEL.
- Amarate, A. M. (2000). **Gestión Directiva**. Módulos 1 a 4. Buenos Aires. Magisterio del Río de la Plata.
- Ander-Egg, E. (2003). **La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores**. Buenos Aires. Magisterio del Río de la Plata.
- Bavaresco, A. (2007). **Proceso Metodológico de la Investigación**. Maracaibo, Venezuela. Ediciones de la Universidad del Zulia.
- Cárdenas, A. (1998). **De una educación de masas a una educación de calidad para todos**. Caracas
- Carriego (2006). **Gestión pedagógica**. Disponible en: [www.bumeran.com.ar](http://www.bumeran.com.ar) . Consulta 05/10/2008.

- Castellano, L. (2002). **El proceso comunicacional de la Universidad del Zulia hacia el sector estudiantil**. Tesis de Grado, División de Estudios para Graduados. Facultad de Humanidades y Educación. Maestría en Ciencias de la Comunicación. LUZ, Venezuela
- Cayulef O., C. del P. (2007). **El liderazgo distribuido una apuesta de Dirección escolar de calidad**. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2007, Vol. 5, No. 5e. [www.rinace.net/arts/vol5num5e](http://www.rinace.net/arts/vol5num5e)
- Cerda, H. (2005). **Los elementos de la investigación**. Bogotá. Ediciones El Buzo LTDA.
- Cornejo y Rosado, M. A. (2002). **Excelencia Directiva para lograr la productividad**, 12ª. Edic. México, Miguel Ángel Cornejo Editores.
- Costa, J. (2000). "Qué es la comunicación", artículo en línea, disponible en <http://www.terra.es/personal3/jcostass/cdi1.html> . En consulta, 25/11/2008.
- Covey, S. (2004). **Liderazgo centrado en principios**. España. Editorial Paidós.
- Conway, W. (2006). **What is the management system?**. Nashua: Conway Quality.
- Conway, W. (2008). **Leadership for continuous improvement**. Nashua: Conway Quality.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial 5453 del 24 de marzo del año 2000.
- Chiavenato, I. (1999). **Introducción a la Teoría de la Administración**. México: Mc Graw Hill.

Davis y Newstrom. (2001). **El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional.** México: Edic. MacGraw Hill.

Fainstein, H. (2006). **La gestión de equipos eficaces.** Disponible en: [www.bumeran.com.ar](http://www.bumeran.com.ar)

Ferguson, M.(2000). **La conspiración de acuario.** Barcelona. Ediciones Kairós.

Fermín, I. y Rubino, N. (2007). **Gerencia y Liderazgo.** Material Instruccional. Caracas: UPEL-IPC.

Fernandez, C. (2006). **La comunicación en las organizaciones.** México. Editorial Trillas.

Fernández, J. (2008). **La Comunicación Corporativa.** Pagina consultada en Internet [http://www.monografias.com/La Comunicación Corporativa.htm](http://www.monografias.com/La-Comunicación-Corporativa.htm) Consultado el: 15/05/08

Fuentes Martinez, S. (2008), **Comunicación y educación: dos dimensiones convergentes en la recuperación del ser humano, Experiencias y propuestas,** URL de la Revista: <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>.

Fullan, M. (2003): **Change Forces. The Depths Of Educational Reform.** Londres. Falmer Press.

Galindo, J. (2001) "De la sociedad de información a la comunidad de comunicación. La cibercultura en evolución a través de la vida social de las tecnologías de información y comunicación", disponible en <http://www.geocities.com/arewara/arewara.htm> (Fecha de consulta: Febrero de 2004)..

. **Las organizaciones. Componente y estructura de procesos.** 8va edición. Chile. Editorial Mc Graw Hill.

Goldhaber, G(2004). **Comunicación Organizacional.** Primera Edición. Editorial Diana. México.

Goncalves, A. (2003). **Fundamentos del clima organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)).

González, E. (2003). **Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente**. Trabajo de Maestría. Universidad Experimental "Libertador". Maracay.

Graffe, G. J. (2000a). **Gestión de Instituciones Educativas**. Mimeo. UCV. Caracas. Escuela de Educación, FHE

Graffe, G. J. (2000). **Consultoría de Procesos**. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.

Graffe, G. J. (2002). **Gestión educativa para la transformación de la escuela**. Universidad Central de Venezuela. Revista de Pedagogía. **Disponible en:** EN WWW.SCIELO.ORG.VE/SCIELO

Jordan, H. (1996). **Control de gestión**. Documentos del DEADE. México.

Kaplún, M. (2006). **Repensar la educación a distancia desde la comunicación**. En: Cuadernos de Diálogos de la Comunicación 23, FELAFACS, Lima, junio, 1992.

Koontz (2004). **Administración Una Participación Global**.. Traducción Julio Coro Paudo. México. McGraw Hill Editores

Koontz, H. (2005). **La evaluación de ejecutivos**. Buenos Aires. Ediciones El Ateneo.

Macha V, R. (2008). **La gerencia educativa eficaz**. Lima.

Manes, J. M. (2003). **Gestión estratégica para instituciones educativas**. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires, edic Granica.

- Manucci, M. (2004). **Comunicación corporativa estratégica**. Colombia, Editorial SAF Grupo.
- Manterola, C. y González, H. (2000). **El Proyecto Pedagógico Plantel**. Caracas. Escuela de Educación – UCV.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (2004). **Dirección y administración de recursos Humanos**. México: McGrawHill.
- Ministerio de Educación y Deportes (2006). **Escuelas Bolivarianas. Avance cualitativo del proyecto**. Caracas.
- MIRES F. (2006). **La revolución que nadie soñó**. Caracas: Nueva sociedad.
- Molins, M. (2008). **Teoría de la planificación**. Caracas. CEP - FHE - UCV.
- Mora, C.( 2004, mayo). **El gerente y la importancia de la motivación**. En [www.gestiopolis.com/importanciadelamotivacionenlaintegracion](http://www.gestiopolis.com/importanciadelamotivacionenlaintegracion)
- Moreno, A.( 2008) **La otra 'Política' de Aristóteles**, Barcelona. Ediciones Icaria.
- Noriega, J. y Muñoz, A. (2006). **Programa de dirección. Técnicas básicas para su elaboración**. Madrid. Escuela Española.
- Odremán, N. (1997). **El curriculum Básico Nacional**. Caracas.
- Palella, S. Martins, F. (2003) **Metodología de la investigación cuantitativa**. Caracas: FEDUPEL.
- Pérez, C. (2000). **La reforma educativa ante el cambio de paradigmas**. Caracas: EUREKA-UCAB.
- Ponjuán, G. (2008). **Gestión de información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones**. Chile: CECAPI – Universidad de Chile.

Prieto Y Suárez (2008). **Perfil de las motivaciones sociales y clima organizacional. Caso: personal administrativo.** En: **Revista de Ciencias Sociales.** Vol IV, Nº 1. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Rivera. Rojas. Ramírez y Alvarez de F. (2009). **La comunicación como herramienta de gestión organizacional.** REVISTA NEGOTIUM. [WWW.serbiluz.edu.ve/scielo](http://WWW.serbiluz.edu.ve/scielo)

Robbins, S. P. (2008). **Comportamiento Organizacional.** México: Prentice Hall, Octava edición.

Romero, C(2006, Octubre). **El gerente global.** Gerente, 50.

Rosales O., R. (2007). Estilos de dirección y clima organizacional. Revista de Cien; p. 141.

Sander Benno, (2002). **Gestión Pedagógica.** Editorial. Nueva Sociedad

Scheinsohn, D. (2003). **Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa.** Ediciones Macchi.

Senge, P. (2002). **La quinta Disciplina.** España. Ediciones Juan Grinca, S.A.

Serna, H (2000). **La Gestión Empresarial.** Legis. Colombia Fondo Editorial.

Schein, E. (2006). **Psicología de la Organización.** México. Ediciones Prentice Hall.

Sergiovanni, T. J., Y Starratt, R. J. (2008). **Supervisión. Perspectivas Humanas.** 4ª Ed., Nueva Cork. Ediciones Mcgraw Hill.

Stoner R. (2006). **Teoría de la Administración.** México. Ediciones Printice Hall.

Taborga, H. (2002). **Como hacer una tesis.** Editorial Grijalbo. México.

Timm, P. (2006). **Managerial Communication: a finger on the pulse.** Prentice Hall: Englewood Cliffs.

Torres, M. (2008). **Dirección, liderazgo y gestión escolar.** en: La Nueva escuela II, México, Paidós.

Universidad Santa María. (2001). **Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos de Grado.** Decanato de Postgrado y Extensión. Caracas: Dirección de Investigación.

Vela, J. A. (2000). **Técnicas y prácticas de las relaciones humanas.** La experiencia vivencial de la dinámica de grupos. Bogotá: Indo American Press Service.

Woolfe, L. (2004). **Valores para líderes contemporáneos.** lecciones de Administración y liderazgo, primera edición. México. Compañía editorial Continental.