



## Comunicación del gerente educativo y desempeño de los docentes de la tercera etapa de educación básica

### Communication by Educational Managers and Teacher Performance in Middle School

*Marhilde Sánchez de Gallardo\* y Zulima Hernández\*\**

#### Resumen

Estudio descriptivo, de campo, asociativo; diseño No-experimental transversal, dirigido a asociar la comunicación del gerente educativo y el desempeño de docentes de la tercera etapa de educación básica del Municipio Escolar número 5 de Maracaibo, estado Zulia. Se trabajó con dos poblaciones, una integrada por 21 directivos asumidos como censo poblacional; la otra de 333 docentes, se le aplicó un muestreo estratificado, quedando conformada por 181 docentes. Se diseñaron 2 cuestionarios, validados por expertos, con confiabilidades superiores a 0,90. Los resultados evidenciaron a ambas variables en la categoría media alta y el coeficiente  $\Omega$  de 97,98%, indicando una asociación positiva fuerte.

**Palabras clave:** Comunicación del gerente, desempeño docente.

Recibido: Marzo 2007 • Aceptado: Mayo 2007

\* Psicóloga. Magíster en orientación. Doctora en Ciencias Gerenciales. Docente-investigadora, categoría titular del Departamento de Psicología, Facultad de Humanidades y Educación de de La Universidad del Zulia. PPI Nivel I.  
E-mail: marsanchezg@cantv.net

\*\* Licenciada en Educación. Licenciada en Comunicación Social. Magíster en Gerencia educativa. Docente del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

## **Abstract**

This study was of a descriptive, transversal type using a field approach and a nonexperimental, associative design. Its purpose was to determine the relationship between communications from educational managers and teacher performance in the Middle School of Township Number 5 in the city of Maracaibo, State of Zulia. Two populations were studied: one consisted of 21 principals taken as a population census; the other consisted of 333 teachers. A stratified, randomized sampling was applied resulting in a definitive sample of 181 teachers. Two questionnaires were designed and validated by experts, evidencing reliabilities above 0.90. Findings showed both variables in the medium high category and a coefficient  $\Omega$  of 97.98%, a figure indicating a strong positive association.

**Key words:** Managers' communication, teacher performance.

## **Introducción**

Ante los diversos desafíos y retos que se presentan cada día, la gerencia educativa requiere nuevas acciones en la búsqueda de ofrecer respuestas a las demandas de la época, pudiendo apoyarse en la comunicación como herramienta para elevar los niveles de comprensión entre las personas y facilitar el desempeño laboral.

En ese sentido, el gerente educativo debe integrar a todos los miembros de la institución en equipos de trabajo coordinados y propiciar el entendimiento y armonía en las relaciones interpersonales, con el propósito de disminuir la prevalencia de una comunicación descendente (desde el director hasta el docente), fomentando las condiciones para que fluya la información, la comunicación lateral y en redes, lo cual podría relacionarse con la optimización de la calidad del ejercicio docente.

El gerente educativo demanda información de lo que realmente sucede en la institución. Si depende únicamente de canales formales de comunicación, pudiera correr el riesgo de recibir de sus empleados información exclusivamente favorable. Es necesario, complementar éstos con otros canales informales, a la medida de las necesidades de la institución, asignándole a la comunicación una condición de mediadora entre los miembros que la integran, permitiéndole atender todo el proceso educativo de manera integral, minimizando las barreras que se puedan presentar, como vía para responder a las necesidades del recurso humano y las exigencias técnicas de la gerencia.

Por consiguiente, el director como gerente de las escuelas básicas debe propiciar las condiciones para que los docentes gestionen el tránsito de los alumnos por la escolaridad, bajo ciertas exigencias curriculares e instruccionales que integren los objetivos de ese nivel de educación. De allí, la necesidad de analizar el desempeño docente en cuanto a los procesos que cumplen, con el fin de precisar las condiciones y controles técnicos docentes aplicados y la sincronización del componente pedagógico.

En Venezuela, durante los últimos años la comunicación ha sido objeto de estudio en la gerencia educativa; por lo que es importante definirla, tal como lo hacen Koontz y Weihrich (1998, p. 226) cuando afirman: "es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla". Asimismo, los autores plantean que una de las características de los gerentes modernos debe ser la capacidad de comunicarse a través de distintas formas, maneras o instrumentos, con claridad y empatía, donde esté presente la capacidad de comprender los sentimientos de las personas y hacer frente a los aspectos emocionales de la comunicación.

Por consiguiente, las habilidades gerenciales son importantes para la efectiva comunicación intragrupos, es decir, con las personas de la misma unidad administrativa. Además, según se ascende en la organización se acrecienta la relevancia de la comunicación entre grupos, facilitando la relación entre distintos niveles y departamentos del sistema u organización.

Al respecto, se presentan inquietudes en los docentes de las Escuelas Básicas del Municipio Maracaibo, quienes en entrevistas personales y grupales, manifestaron descontento por la manera como se llevan a cabo las comunicaciones emanadas del personal directivo, evidenciándose dificultades en los distintos medios materiales empleados en la transmisión y recepción del mensaje y las distorsiones en los símbolos utilizados en la comunicación, representando éstas, barreras personales, físicas y semánticas que podrían afectar el desempeño laboral docente.

Complementariamente, Murrell y Meredith (2002), consideran que el desempeño laboral es el conjunto de actividades realizadas por el trabajador en base a las funciones inherentes a los cargos ejercidos, donde se desarrollan un conjunto de acciones propias de sus competencias, funciones y tareas.

Cabe destacar, entre los factores vinculados con el desempeño laboral, la comunicación del gerente, como aspecto importante a asociarse con el rendimiento de los docentes en los procesos educativos, infiriéndose que la comunicación del gerente educativo representa una acción determinante dentro del contexto del desempeño laboral del docente de las Escuelas Básicas del Municipio Maracaibo, pudiendo vincularse con un ambiente de trabajo poco estimulante, caracterizado principalmente por la apatía y poco interés por parte del personal, que podría generar escasos deseos hacia el logro de un mejor desempeño laboral, un limitado cumplimiento de sus funciones y roles, lo cual pudiese influir, a su vez, en el rendimiento académico en los alumnos.

Se puede inferir, a juicio de las investigadoras, que la comunicación del gerente educativo es de vital importancia dentro de la organización por cuanto permite expresar las ideas con claridad, utilizando diferentes medios, atendiendo los diferentes planteamientos, estableciendo alternativas que influyan en los miembros de la institución y en el resto de la comunidad educativa, para llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos.

*Comunicación del gerente educativo y desempeño de los docentes  
de la tercera etapa de educación básica*

Atendiendo a estas consideraciones, la presente investigación busca establecer la asociación entre comunicación del gerente educativo y el desempeño laboral del docente en las Escuelas Básicas; pudiéndose inferir, que al introducir cambios orientados a mejorar la comunicación, el desempeño laboral del docente mejorará también.

Tomando en consideración las ideas expuestas, se formulan los siguientes objetivos:

1. Describir el proceso comunicacional utilizado por los gerentes educativos en las Escuelas Básicas de la III etapa del Municipio Escolar No. 5 de Maracaibo.
2. Describir la direccionalidad de la comunicación utilizada por los gerentes educativos en las Escuelas Básicas de la III etapa del Municipio Escolar No. 5 de Maracaibo.
3. Establecer los canales de comunicación utilizados por los gerentes educativos en las Escuelas Básicas de la III etapa del Municipio Escolar No. 5 de Maracaibo.
4. Identificar los tipos de mensajes utilizados por los gerentes educativos en las Escuelas Básicas de la III etapa del Municipio Escolar No. 5 de Maracaibo.
5. Identificar las barreras que afectan la comunicación de los gerentes educativos en las Escuelas Básicas de la III etapa del Municipio Escolar No. 5 de Maracaibo.
6. Describir los factores del desempeño laboral del docente en las Escuelas Básicas de la III etapa del Municipio Escolar No. 5 de Maracaibo.
7. Describir el desempeño laboral del docente de las Escuelas Básicas de la III etapa del Municipio Escolar No. 5 de Maracaibo.
8. Determinar el nivel de desempeño laboral del docente de las Escuelas Básicas de la III etapa del Municipio Escolar No. 5 de Maracaibo.
9. Establecer la asociación existente entre la comunicación del gerente educativo y el desempeño laboral del docente en las Escuelas Básicas de la III etapa, del Municipio Escolar No. 5 de Maracaibo.

## **Comunicación**

Münch y García (2000) definen la comunicación como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Robbins (1999: 376) señala "... ningún grupo puede existir sin la comunicación: ésta es la transmisión de significados entre sus miembros. Sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra se puede compartir información e ideas".

Según los autores, la comunicación es considerada como una red generadora de entendimiento entre las personas, en busca de coordinar las actividades que le son propias. Para lograr el éxito en la comunicación, no sólo su significado debe ser transmitido, sino también alcanzar entendimiento entre las personas a

quienes va dirigida; esta forma como llega a los receptores ha sido definida como dirección de la comunicación.

En este sentido, Davis y Newstrom (2003: 82), definen la comunicación como "una transferencia de información y comprensión entre dos o más personas, considerándola como un puente entre los hombres, permitiéndole compartir los sentimientos y conocimientos adquiridos, siendo útil a la gerencia".

Por lo tanto, cuando se habla de comunicación, generalmente se entiende como el proceso en el cual un elemento dirige un mensaje hacia otro para recibir una respuesta o reacción esperada.

Según Robbins (1999), para que la comunicación tenga lugar es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Este pasa a través de una fuente (emisor) 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 significados de una persona a otra.

Según Chiavenato (2000), el comunicarse implica transacciones entre las personas, por lo tanto se requiere al menos dos de ellas: quien envía el mensaje y quien lo recibe. A tal efecto, para que se lleve a cabo una comunicación efectiva deben existir siempre los siguientes elementos: un emisor, un transmisor, un receptor y un procedimiento.

Para este autor, entre los elementos del proceso de comunicación, se encuentran: la fuente, el canal, el receptor y la retroalimentación.

La fuente, es el sujeto que inicia el mensaje al codificar un pensamiento, describiéndose cuatro condiciones que afectan la codificación del mensaje: habilidad, actitud, conocimientos y sistema sociocultural. El mensaje es el producto físico real de la fuente codificadora y puede ser el habla, escritura, pintura u otros. El código o grupo de símbolos usados para transferir el significado, el contenido del mensaje mismo y las decisiones a tomar para seleccionar y analizar tanto la codificación como el contenido.

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje, la fuente debe seleccionarlo y determinar cuál canal es formal e informal. Los canales formales están establecidos dentro de las organizaciones y transmiten los mensajes que están relacionados con las actividades relacionadas con el trabajo de los miembros. Otras formas de mensaje entre los empleados en la organización, como los personales o sociales, siguen los canales de comunicación informales, los cuales según Requeijo (1998) es un tipo de comunicación que no debe ser desestimado, por cuanto representa un factor importante en la dinámica de toda la institución.

El receptor es el sujeto-objeto a quien se dirige el mensaje. Antes que el mensaje pueda recibirse, sus símbolos deben traducirse a una forma que pueda entender el receptor. Esto es la decodificación del mensaje.

El último eslabón en el proceso de comunicación es la retroalimentación donde se verifica si se tuvo éxito; en él se coloca el mensaje de regreso en el

sistema y así evitar malos entendidos. También se considera el ruido, establecido como cualquier factor que altere, confunda o interfiera en la comunicación. El ruido se puede presentar en el llamado canal de la comunicación o en el método de transmisión, puede ser interno cuando el receptor no está prestando atención, o externo cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente.

Chiavenato (2000) señala que la comunicación entre personas se complica debido a que cada persona tiene sus propios valores y motivaciones, lo cual constituye un patrón que se vuelve bastante personal y singular en la interpretación de las cosas. Dicho patrón actúa como un filtro que condiciona cualquier información recibida, así mismo, el individuo selecciona y rechaza toda aquella información que encuentra disonante con su contexto ambiental.

La carga emocional: es el contexto actitudinal que va inmerso en todo mensaje, el emisor proyecta una carga emocional, la cual es considerada por el receptor como empática, apática o antipática.

Percepción actitudinal: el ser humano además de recibir la comunicación, la percibe y la discierne según sus propias actitudes preformadas hacia el emisor o el posible mensaje.

Valorización: es el proceso que sigue el receptor en función a su capacidad propia, se asimila y, de acuerdo a los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, crea una actitud frente a ella, después de lo cual proyecta la respuesta o la retroalimenta al emisor.

Bateman y Snell (2001) refieren que mediante la comunicación descendente fluye de manera directa la información desde los niveles superiores a los inferiores en la jerarquía de la organización. Las personas deben recibir la información que necesitan para realizar su trabajo y convertirse (y permanecer) como miembros leales a la organización.

En cuanto a la comunicación ascendente, Davis y Newstrom (2003) señalan que en esta dirección los gerentes deben crear un ambiente empático donde el personal no tenga impedimentos en comunicar buenas y malas noticias, lo cual demuestra que la comunicación ascendente es fundamental para una sólida relación empresarial.

De igual manera, los autores destacan que la comunicación ascendente tiene como propósito fundamental mantener al gerente en contacto con las necesidades de los empleados y suministrarle información útil para la toma de decisiones adecuadas; de igual forma le permite brindar apoyo social y el estímulo necesario para realizar el trabajo correspondiente.

La Comunicación lateral u horizontal se desarrolla entre miembros del mismo nivel de jerarquía y se emplea para fines de integración y coordinación, proporcionando, a la vez, apoyo emotivo y social. Asimismo, favorece las relaciones entre los miembros de una misma estructura jerárquica y una efectiva comunicación entre las acciones de los miembros y, por consiguiente, satisface las rela-

ciones interpersonales, importante en toda organización ya que genera un trabajo eficiente que se traduce en la excelencia de la institución.

Para Robbins (1999: 316) la comunicación lateral “tiene lugar entre los miembros del mismo grupo, entre los miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel o entre personal equivalente horizontal”. En algunos casos, estas relaciones laterales son estimuladas formalmente y de manera informal para minimizar la jerarquía vertical y acelerar la acción.

Complementariamente, una red es definida según Davis y Newstron (2003: 104) como “un grupo de personas que establecen y mantiene contacto ente sí para intercambiar informaciones informalmente, casi siempre respecto a intereses comunes”. Al respecto, Robbins (1999) considera que las redes de comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Estos canales son de dos tipos: formal o informal. Las redes formales son típicamente verticales, siguen la cadena de autoridad, y están limitadas a las comunicaciones relacionadas con la tarea.

Las redes formales de pequeños grupos presentan tres formas comunes, éstas son: la cadena, la rueda y todo el canal. La cadena sigue rígidamente la sucesión formal de mando. La rueda se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo. Toda la red del canal permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro.

Robbins (1999) al referirse a la red informal, la describe a través de tres características principales. Primero, no está controlada por la gerencia. Segundo, es percibida por la mayoría de los empleados como más creíble y confiable que las comunicaciones formales emitidas por la gerencia superior. Tercero, se utiliza enormemente para servir a los propios intereses de las personas dentro de ella.

Las redes contribuyen a que el gerente comprenda sus funciones como entrenador, motivador y comunicador, de esta forma logrará cumplir sus objetivos. En tal sentido, el autor las cataloga como redes, debido a las interrelaciones que se presentan durante su desarrollo, su capacidad para transmitir información; manejo de múltiples claves de manera simultánea; así como una rápida retroalimentación.

En este sentido, expresa el autor, existen variados canales, por ejemplo: la conversación cara-cara tiene la más alta calificación en cuanto a riqueza de canal, por cuanto proporciona la oportunidad de transmitir múltiples claves de información (palabras, postura, expresión facial), una retroalimentación inmediata (tanto verbal como no-verbal) y el toque personal de estar allí. Los medios escritos impersonales, como boletines o informes generales, tienen la más baja calificación en lo referente a dicha riqueza.

Las comunicaciones por canales formales suelen ser verticales, siguen la línea de mando y están limitadas a comunicaciones relacionadas con las tareas, estos canales son protegidos por los gerentes ya que pueden controlarlos. Coincidentemente, Gordon (1997) se refiere a la transmisión recurrente entre canales



preestablecidos formalmente, encontrando otra variante en los canales informales de comunicación.

Las comunicaciones por canales informales se dan espontáneamente, pues se presentan sin tomar en cuenta los patrones de jerarquía. Para Robbins (1999), éstos son conocidos como el rumor, libre de moverse en cualquier dirección, saltar los niveles de autoridad y es probable que satisfaga las necesidades sociales de los miembros del grupo y al mismo tiempo facilite la realización de las tareas. A su vez, los canales informales son muy difíciles de controlar por suscitarse el intercambio de información entre los empleados sin que exista un orden preestablecido. Sin embargo, dicha comunicación propicia un ambiente agradable y armonioso, muchas veces favorable a los objetivos organizacionales, sin embargo, cuando estos canales se hacen constantes se pierde la legitimidad de las instituciones educativas.

En otro orden de ideas, la comunicación según su tipo, puede ser verbal u oral, escrita o gestual. Al respecto, Koontz y Weihrich (1998) manifiestan que para la selección de los medios se debe considerar el comunicador, el público y la situación. La verbal suele ocurrir cuando las personas se comunican con las personas cara a cara, mediante el habla. Dicha comunicación hace posible la retroalimentación inmediata y directa. Bateman y Snell (2001) señalan que la comunicación oral es más persuasiva y en ocasiones menos costosa que la escrita. Sin embargo, no siempre permite ahorrar tiempo. Las formas más populares de la comunicación verbal son los discursos, las reuniones planeadas o informales, de manera tanto individual como grupal.

En cuanto a las comunicaciones escritas, según estos autores, presentan varias ventajas, entre las cuales se menciona, que el mensaje puede corregirse varias veces, constituyendo un registro permanente del mensaje que puede guardarse. Continúa siendo el mismo si pasa por varias personas y el receptor tiene tiempo para analizarlos. Proporciona, además, protección legal al dejar constancia física de las conversaciones o de las instrucciones impartidas durante las reuniones.

Las comunicaciones escritas corresponden a memorandos, cartas, publicaciones periódicas de la organización, tableros de aviso o cualquier otro dispositivo que transmita palabras o símbolos escritos. Cuando las comunicaciones son complejas o extensas, puede ser importante tener un registro permanente, tangible y verificable. Ya que, hacer algo por escrito obliga a una persona a pensar con mayor cuidado lo que quiere transmitir. Las comunicaciones escritas estarán probablemente bien pensadas, serán lógicas y claras.

El lenguaje corporal se refiere a los gestos, expresiones faciales y otros movimientos del cuerpo. Un rostro con el ceño fruncido, por ejemplo, dice algo diferente a una sonrisa. Los movimientos de manos, expresiones faciales y otros gestos pueden comunicar emociones o temperamentos como agresión, temor, timidez, arrogancia, alegría, entre otros.

El proceso de comunicación está sujeto a una serie de condiciones que en algunos casos no favorecen la transmisión de información y el entendimiento que



de ella se desprende. Asimismo, se entienden las barreras comunicacionales como el potencial de distorsión encontrado en el proceso de comunicación.

Para Chiavenato (2000: 93), “el proceso de comunicación humana también está sujeto a lluvias y tempestades, pues existen barreras que sirven de obstáculos o resistencia a la comunicación entre las personas”. Estas variables intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado. Las barreras de comunicación pueden ser personales, físicas y semánticas.

Las barreras personales son las interferencias derivadas de las limitaciones emociones y valores humanos del individuo y se relacionan con la conducta del emisor y el receptor, generan dificultades para lograr los objetivos de la comunicación. Esto influye directamente en la reacción al recibir el mensaje. Al respecto, Davis y Newstrom (2003) sostiene que las emociones actúan como filtro en casi toda la comunicación, transmitiendo nuevas interpretaciones de la realidad propiamente dicha. Estas barreras pueden ser escucha deficiente, emociones, motivaciones y sentimientos personales.

Para estos autores, las barreras personales pueden tener un origen fisiológico: si se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso; o una raíz psicológica, cuando parten de la forma individual que una persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.

Las barreras físicas para Chiavenato (2000) son interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación; ejemplo de ello puede ser un ruido estático o deficiencias en la selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje. También Chiavenato (2000) expone que las barreras semánticas se refieren a las limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación; ejemplo: gestos, señales, símbolos, entre otros. El origen radica en problemas de sentido, significación, acepciones del lenguaje y en general de los símbolos que se utilizan y su decodificación, tomando en cuenta que las palabras presentan significados diferentes.

### **Desempeño Laboral**

Arias (2001) define el desempeño como el grado en el cual un individuo realiza su trabajo en comparación con los estándares establecidos por la organización, lo cual dependerá de los conocimientos precisos acerca del trabajo, las habilidades disponibles, lo esperado del mismo, así como las características propias de la labor.

Gruenfeld (1999) sistematizó los elementos referidos al desempeño laboral en dos grandes componentes: las actitudes y la gestión operativa; las primeras referidas al desempeño como acción personal y la segunda a los elementos intrínsecos en las tareas a desempeñar.

*Comunicación del gerente educativo y desempeño de los docentes  
de la tercera etapa de educación básica*

En cuanto a las actitudes, éstas se organizan a través de la experiencia, la cual ejerce una influencia específica sobre las respuestas de las personas a los demás, en atención a los objetivos o situaciones previstas. En ella se conjugan los factores: disciplina, cooperación, iniciativa y responsabilidad.

La disciplina: referida al acatamiento de las normas, principios, reglamentos y procedimientos establecidos en la organización para regular la actividad docente.

La cooperación: descrita como obrar con otros conjuntamente, para lograr un fin. Esta actitud se refleja en los siguientes niveles: cooperación hacia la empresa, jefatura y compañeros de trabajo.

La iniciativa: disposición del empleado para tomar y asumir decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones de carácter excepcional.

La responsabilidad: evalúa la manera cómo el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considera además Gruenfeld (1999), que es un estado donde se asume la vigilancia necesaria para obtener los resultados deseados.

La discreción: referida a la capacidad del empleado para actuar con prudencia y trato al juzgar o actuar. Aspecto imprescindible en el caso de los docentes.

La apariencia personal: alude a la impresión causada a los demás por la presentación personal del trabajador, a su manera de vestir, arreglarse, observación de las reglas de higiene.

La creatividad: está asociada al ingenio personal y la capacidad del trabajador para introducir nuevas ideas en la realización del trabajo.

El autodesarrollo: se manifiesta en la disposición de los trabajadores para adquirir conocimientos y desarrollar habilidades referidas a un trabajo, lo cual implica mejorar sus competencias personales y profesionales.

En cuanto a la Gestión Operativa, Gruenfeld (1999), señala que está asociada con lo que el trabajador hace y cómo lo hace, a los cuales denomina factores operantes u operativos, entre los cuales se encuentran: el conocimiento del cargo, la calidad y cantidad de trabajo, los hábitos de seguridad, la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y el conocimiento de la organización.

El conocimiento del cargo: es el grado demostrado que el trabajador domina las actividades, tareas y procedimientos asociados a su trabajo.

La calidad de trabajo: constituye la expresión del grado de exactitud, esfuerzo y orden con el cual el empleado realiza su trabajo.

La cantidad de trabajo: volumen y cantidad de trabajo ejecutado por el trabajador en condiciones normales en un periodo determinado.

Los hábitos de seguridad: acatamiento por parte de los trabajadores de las normas y procedimientos referidos a la realización del trabajo, de manera segura, evitando en lo posible que los incidentes se conviertan en accidentes.

La comunicación: habilidad demostrada por el trabajador para emitir, recibir y procesar información considerada en sus relaciones con la estructura de los grupos de trabajo y de su organización.

El trabajo en equipo: habilidad del trabajador para realizar las tareas, actividades o proyectos de manera integrada y coordinada con otras personas.

El liderazgo: capacidad, puesta en evidencia por el trabajador, para promover en los otros trabajadores actitudes y conductas orientadas al logro de las metas comunes.

El conocimiento de la organización: expresión que el trabajador, además de tener noción de las estructuras y demás cualidades organizacionales, coincide con cumplir con sus responsabilidades.

Respecto a las funciones del Desempeño Laboral Docente, el perfil del docente de Educación Básica se encuentra descrito por López (1997), al señalar su responsabilidad en la administración de los programas de estudios del nivel de Educación Básica. En este sentido, define las funciones que el docente debe desarrollar durante su desempeño laboral, a saber; enseñanza, orientación, planificación, evaluación.

La Función de Enseñanza está referida al trabajo educativo con los alumnos y representa por excelencia la actividad más importante realizada por el docente, por cuanto éste debe actuar como un promotor de experiencias educativas, con la capacidad para la utilización tanto de estrategias como de recursos instruccionales, que promuevan en el educando el desarrollo de la creatividad, la participación activa en su aprendizaje, la transferencia de los conocimientos y habilidades y la adquisición de destrezas para enfrentar situaciones de la vida diaria y el desarrollo de actitudes y valores cónsonos con los principios de una sociedad democrática.

La función de Orientación se refiere a la capacidad de ayudar al educando a desarrollar sus potencialidades e identificar sus limitaciones, propiciando en él las capacidades necesarias que le permitan establecer relaciones interpersonales adecuadas, lo estimule en la adquisición de hábitos de estudio y trabajo, lo asesore en el proceso de toma de decisión vocacional y tenga la preparación de discernir cuándo amerita atención especial.

Le asigna esta función al docente la responsabilidad de convertirse en el primer y más cercano orientador de los alumnos a su cargo, igualmente de los padres y representantes y de todas aquellas personas que junto a él puedan contribuir a que el proceso educativo se cumpla de acuerdo con las exigencias del sistema educativo venezolano.

La Función de Planificación representa el diseño de actividades educativas capaces de estimular el logro del aprendizaje y la organización de los conocimientos, habilidades y destrezas, que deberá adquirir el educando. Esta planificación debe garantizar un mínimo de éxito en la labor educativa, afianzando el espíritu de responsabilidad y eliminando la improvisación.

*Comunicación del gerente educativo y desempeño de los docentes  
de la tercera etapa de educación básica*

La Función de Evaluación se refiere a la oportunidad de seleccionar y utilizar concepciones, criterios y procedimientos curriculares, a través de los cuales será posible constatar si cumplió o no con los fines que le asigna la normativa educativa legal vigente. Para ello, debe realizar la planificación de las tareas y del aprendizaje de los educandos, la adecuación de los objetivos instruccionales a las características y particularidades del medio, realizar el diagnóstico y evaluación de los alumnos, de sus aprendizajes y las variables que condicionan la adecuación de sus acciones a los requerimientos del proceso administrativo de la educación.

A través de esta función de evaluador, el docente puede retroalimentar el proceso, ya que determina aciertos, fallas o errores para corregirlos o actuar sobre la marcha, garantizando así el logro de las metas educativas del país.

En cuanto a los Roles del Desempeño Laboral Docente, las instituciones educativas ameritan de sus docentes la capacidad para ser promotores de su desarrollo ulterior, a través de un trabajo intelectual y técnico. Debe igualmente desarrollar un proceso de acción y reflexión cooperativa, de indagación y experimentación personal y grupal, considerando las estrategias de enseñanza – aprendizaje como hipótesis de acción para analizarlas y comprobar su eficiencia, eficacia y pertinencia.

El docente en su rol de facilitador debe ser capaz de diseñar y desarrollar una gran variedad de situaciones de aprendizaje, utilizando estrategias metodológicas cónsonas con las características de los alumnos, así mismo, con los propósitos y objetivos del nivel y modalidad, a lo cual plantea Losa (1996: 15) “debe ser un diseñador, ejecutor, evaluador y retroalimentar las experiencias educativas”.

En su rol de orientador, el docente de Educación Básica, según este autor, debe atender oportunamente al estudiante en sus aspectos personales, necesidades e intereses, promoviendo el conocimiento de sus actitudes para que por sí mismo explore y oriente sus capacidades profesionales, beneficiándose él, la comunidad y el medio ambiente que lo rodea.

El docente como investigador, según Sánchez (1998), debe poseer los conocimientos, habilidades y destrezas, valores y actitudes que lo capaciten para entender la realidad socioeconómica, incorporarse efectiva y adecuadamente en la educación, permitiendo la optimización de los recursos y aprovechando al máximo los beneficios de la educación, de tal manera que pueda reformar permanentemente los resultados del proceso educativo, a través de técnicas y procedimientos confiables y válidos.

El docente en su rol de promotor social, según Sánchez (1998: 48), debe poseer “conocimientos, habilidades y destrezas que lo capaciten para propiciar una integración efectiva entre la escuela y la comunidad, promoviendo la participación y la conjunción de esfuerzos que satisfagan las necesidades socioculturales y educativas de toda la comunidad”.

La práctica educativa del docente de Educación Básica debe ser un proceso guiado con eficiencia y efectividad, debiendo concebirse según Kauffman

(1998), como un gerente del proceso de aprendizaje. Igualmente refiere Losa (1996) que el gerente debe estar capacitado responsablemente para dirigir procesos educativos que impliquen acción y control, con el fin de mejorar la calidad de la educación.

Por lo tanto, debe tener en cuenta que en el rol de gerente está implícito la determinación de las necesidades de los educandos, la consiguiente identificación de problemas, que lo conduzca a la implementación de los procesos que conlleven a elaborar un sistema que dé respuesta a los requisitos y necesidades identificados. Aunado a esto, según lo planteado por Kauffman (1998), debe ser responsable de sus esfuerzos y exponer claramente sus metas, objetivos y procedimientos, a través de las funciones de planificación de los objetivos, contenidos y estrategias, recursos y actividades, eliminando la improvisación y garantizando la eficiencia en el proceso enseñanza – aprendizaje.

## **Metodología**

Fue un estudio de tipo descriptivo correlacional; destacándose que dicha investigación se efectuó una relación entre dos poblaciones diferentes, por lo que se realiza una asociación, la cual se determina a través del coeficiente Omega ( $\Omega$ ). De acuerdo con la metodología de estudio se cataloga de campo. Se utilizó un diseño no-experimental, transversal. Se trabajó con dos poblaciones, la A constituida por 21 directivos educativos de las instituciones de III Etapa, con quienes se efectuó un censo poblacional y la B, integrada por docentes adscritos a las instituciones educativas públicas pertenecientes al Municipio Escolar No. 5, conformada por 333 docentes de los planteles antes mencionados, con quienes se realizó un muestreo tipo aleatorio probabilístico estratificado, quedando constituida por 181 docentes.

En esta investigación se utilizó la técnica de encuesta, los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios, uno sobre la comunicación del gerente educativo y el otro respecto al desempeño laboral de los docentes. El de comunicación del gerente educativo, administrado a los docentes, para expresar su opinión sobre sus gerentes educativos, estuvo conformado por las dimensiones proceso de la comunicación, direccionalidad de la comunicación, canales, tipos y barreras de la comunicación y fue aplicado a los docentes.

El de desempeño laboral, administrados a los gerentes educativos para evaluar a los docentes, contemplaban las funciones y roles del desempeño laboral del docente. Ambos fueron diseñados por Hernández y Sánchez (2004) y se estructuraron en dos partes: la primera donde aparecen la identificación de los mismos y las instrucciones para su realización, la segunda contiene los aspectos o ítems sobre las variables en estudio.

El cuestionario No. 1 consta de 87 ítems y el segundo cuestionario de 77 ítems, cada uno con cuatro alternativas de respuesta, las cuales se dispusieron en una escala de ponderación del 1 al 4, donde el valor 1 significa que las acciones señaladas no se efectúan, es decir la frecuencia de acción ejecutada es de 0%, si-

endo la alternativa de respuesta nunca. Asimismo, el valor 4 se refiere a que la frecuencia de acción ejecutada es de 100% siendo la alternativa de respuesta seleccionada siempre. Los valores fueron Nunca 1, A veces 2, Con frecuencia 3 y Siempre 4.

En cuanto a la validez, se utilizó la de contenido para ambos cuestionarios, mediante el juicio de expertos, y para la confiabilidad, se aplicó una prueba piloto a 18 sujetos con iguales características de la población en estudio, los cuales no formaron parte de la muestra seleccionada para la investigación. Para el Instrumento A, Comunicación del Gerente Educativo resultó una confiabilidad de 0,91, clasificada como alta y para el Instrumento B, Desempeño Laboral del Docente, se obtuvo una confiabilidad de 0,98, calificada como muy alta, obtenida mediante el método de Alpha de Cronbach.

## **Resultados y Discusión**

Los datos aportados por la muestra total considerada en el estudio se analizaron mediante el paquete estadístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS); se aplicó la estadística descriptiva media y desviación estándar para cada una de las variables e indicadores, utilizando los baremos establecidos para analizar la comunicación del gerente educativo y el desempeño laboral del docente, así como las frecuencias absolutas y relativas de las respuestas aportadas en cada una de las alternativas.

Para la variable comunicación del gerente educativo, según lo expresado por los docentes, se obtuvo una media de 2,70 ubicada en la categoría media alta y la desviación estándar de 1,06 indicó una distribución de datos con una alta dispersión (Cuadro 1) y al analizar los valores de frecuencias absolutas y relativas, se observó que 50,83% la ubicó en la categoría media alta, con un 33,70% en la categoría media baja, 14,36% en la categoría alta y el 1,11% restante en la categoría baja (Cuadro 2). Evidenciándose una tendencia favorable en cuanto a la transferencia de aprendizaje y recepción de significados en la institución educativa estudiada.

En cuanto a la dimensión proceso de comunicación, en el indicador elementos del proceso, las medidas de tendencia central de los subindicadores fueron: fuente media 3,02, (categoría media alta), código media 2,91, (categoría media alta), canal media 2,57, (categoría media alta), receptor media 2,91, (categoría media alta) y retroalimentación media 2,61, (categoría media alta). Se observaron valores de la desviación estándar indicando, en todos los casos, una alta dispersión de los datos. Se obtuvieron los siguientes resultados de acuerdo a la mayoría: fuente con 47,51% en la categoría alta, código con 38,12% en la categoría alta, canal con 60,77% en la categoría media baja, receptor con el 37,02% en la categoría media alta y retroalimentación con 34,81% en la categoría media baja.

En esta institución los diferentes elementos del proceso de comunicación presentan medias en la categoría media alta y porcentajes con tendencias favorables, pudiéndose fortalecer los medios a través de los cuales viaja el mensaje y la verificación de la comprensión del mensaje, para identificar errores a fin de optimizar la comunicación.

**Cuadro 1**  
**Estadística descriptiva variable Comunicación del Gerente**  
**Educativo**

Variable	Media	D.E.	Categoría
Comunicación del Gerente Educativo	2,70	1,06	Media alta
Dimensión. Proceso de Comunicación.			
Indicadores	Media	D.E.	Categoría
Elementos del Proceso	2,81	0,98	Media alta
Subindicadores	Media	D.E.	Categoría
Fuente	3,02	0,95	Media alta
Código	2,91	0,96	Media alta
Canal	2,57	0,97	Media alta
Receptor	2,91	0,94	Media alta
Retroalimentación	2,61	0,98	Media alta
Indicadores	Media	D.E.	Categoría
Patrones Personales de Referencia	2,80	1,05	Media alta
Subindicadores	Media	D.E.	Categoría
Carga Emocional	2,58	1,02	Media alta
Actitud	3,18	0,91	Media alta
Valorización	2,62	1,12	Media alta
Dimensión. Direccionalidad de la Comunicación			
Indicadores	Media	D.E.	Categoría
Descendente	2,77	1,01	Media alta
Ascendente	2,99	0,96	Media alta
Lateral u Horizontal	2,98	0,94	Media alta
En Red	2,52	1,13	Media alta
Dimensión. Canales de Comunicación.			
Indicadores	Media	D.E.	Categoría
Formales	2,65	1,02	Media alta
Informales	2,83	1,12	Media alta
Dimensión. Tipos de Mensaje			
Indicadores	Media	D.E.	Categoría
Verbal u Oral	2,55	1,01	Media alta
Escrito	2,32	1,17	Media baja
Gestual	2,77	1,01	Media alta
Dimensión. Barreras de la Comunicación			
Indicadores	Media	D.E.	Categoría
Personales	2,16	0,97	Media baja
Físicas	2,55	1,24	Media alta



**Cuadro 2**  
**Distribución de frecuencias según Baremo para la Comunicación  
del Gerente Educativo**

Variable		Baja	Media baja	Media alta	Alta	Total
Comunicación del Gerente Educativo	f	2	61	92	26	181
	%	1,11	33,70	<b>50,83</b>	14,36	100,00
Dimensión. Proceso de la Comunicación.						
Indicadores. Elementos.		Baja	Media baja	Media alta	Alta	Total
Fuente	f	11	35	49	86	181
	%	6,08	19,34	27,07	<b>47,51</b>	100,00
Código	f	11	68	33	69	181
	%	6,08	37,57	18,23	<b>38,12</b>	100,00
Canal	f	14	110	33	24	181
	%	7,76	<b>60,77</b>	18,23	13,26	100,00
Receptor	f	4	52	67	58	181
	%	2,21	28,73	<b>37,02</b>	32,04	100,00
Retroalimentación	f	34	63	40	44	181
	%	18,78	<b>34,81</b>	22,10	24,31	100,00
Indicadores. Patrones personales de referencia.		Baja	Media baja	Media alta	Alta	Total
Carga Emocional	f	27	53	61	40	181
	%	14,92	29,28	<b>33,70</b>	22,1	100,00
Actitud	f	11	24	48	98	181
	%	6,08	13,26	26,52	<b>54,14</b>	100,00
Valorización	f	19	54	78	30	181
	%	10,50	29,83	<b>43,09</b>	16,57	100,00
Dimensión. Direccionalidad.						
Indicadores.		Baja	Media baja	Media alta	Alta	Total
Descendente	f	20	52	60	49	181
	%	11,05	28,73	<b>33,15</b>	27,07	100,00
Ascendente	f	6	42	66	67	181
	%	3,31	23,20	36,46	<b>37,02</b>	100,00

**Cuadro 2**  
**Continuación**

Variable		Baja	Media baja	Media alta	Alta	Total
Lateral u Horizontal	f	17	42	49	73	181
	%	9,39	23,2	27,07	<b>40,33</b>	100,00
En Red	f	42	58	53	28	181
	%	23,20	<b>32,04</b>	29,28	15,47	100,00
Dimensión. Canales.						
Indicadores		Baja	Media baja	Media alta	Alta	Total
Formales	f	19	63	77	22	181
	%	10,50	34,81	<b>42,54</b>	12,15	100,00
Informales	f	29	36	38	78	181
	%	16,00	19,89	20,99	<b>43,09</b>	100,00
Dimensión. Tipos de Mensaje.						
Indicadores		Baja	Media baja	Media alta	Alta	Total
Verbal u Oral	f	21	75	52	33	181
	%	11,60	<b>41,44</b>	28,73	18,23	100,00
Escrito	f	53	69	35	24	181
	%	29,30	<b>38,12</b>	19,34	13,26	100,00
Gestual	f	21	49	69	42	181
	%	11,60	27,07	<b>38,12</b>	23,20	100,00
Dimensión. Barreras de la comunicación.						
Indicadores		Baja	Media baja	Media alta	Alta	Total
Personales	f	48	88	34	11	181
	%	26,50	<b>48,62</b>	18,78	6,08	100,00
Físicas.	f	20	67	64	30	181
	%	11,00	<b>37,02</b>	35,36	16,57	100,00
Semánticas	f	10	51	55	65	181
	%	5,52	28,18	30,39	<b>35,91</b>	100,00

*Comunicación del gerente educativo y desempeño de los docentes  
de la tercera etapa de educación básica*

Para el indicador patrones personales de referencia se evidenciaron: carga emocional media=2,58, (categoría media alta), actitud media=3,18 (categoría media alta) y valorización 2,62 (categoría media alta). Se observaron valores de la desviación estándar que indicaron una alta dispersión para todos los casos. En cuanto a los porcentajes expresados mayoritariamente, se encontraron carga emocional con 33,70% en la categoría media alta, actitud con 54,14% en la categoría alta y valorización con el 43,09% en la categoría media alta. Se evidencia en los resultados una prevalencia de valores y motivaciones individuales que pudiesen incidir en la interpretación de los contenidos expresados.

Asimismo, en cuanto a la dimensión direccionalidad de la comunicación, sus indicadores reflejaron: Para la descendente una media de los puntajes de 2,77 considerada media alta y desviación estándar=1,01 lo cual mostró una dispersión alta de los datos. Para la ascendente una media de los puntajes de 2,99 considerada media alta y desviación estándar=0,96, lo cual reveló una alta dispersión. Se encontró para lateral u horizontal una media de los puntajes de 2,98 considerada media alta y desviación estándar=0,94, considerada como alta dispersión. Se obtuvo para la comunicación en red una media de los puntajes de 2,52 considerada media alta, desviación estándar=1,13, lo cual mostró una dispersión alta de los datos. Respecto a los porcentajes prevalecientes, se obtuvo: Comunicación descendente con el 33,15% en la categoría media alta, ascendente con el 37,02% en la categoría alta, lateral u horizontal 40,33% en la categoría alta, en red con el 32,04% en la categoría media baja. Se encontraron similitudes en la dirección de la comunicación, prevalece ligeramente la comunicación ascendente (de abajo para arriba), recomendando optimizarse la comunicación en red.

Aunado a esto, en la dimensión canales de comunicación, los indicadores evidenciaron para los tipos de canales, los formales con una media de los puntajes de 2,65 considerada media alta, y desviación estándar=1,02, lo cual mostró una dispersión alta de los datos. El 54,14% se ubicó en la categoría media alta. Se obtuvo para los canales informales una media de los puntajes de 2,83 considerada media alta y desviación estándar=1,12, considerándose una dispersión muy alta de los datos. También se observó a cada uno de ellos mayoritariamente ubicados en las categorías que se especifican: formales con el 42,54% en la categoría media alta, e informales con el 43,09% en la categoría alta. Se evidencia como ambos canales son utilizados con similar frecuencia.

En cuanto a los tipos de mensaje, los indicadores reflejaron para los verbales u orales una media de los puntajes de 2,55 considerada media alta y desviación estándar=1,01, lo cual mostró una alta dispersión. Se encontró para los mensajes escritos una media de los puntajes de 2,32 considerada media baja y desviación estándar=1,17, catalogado como una dispersión alta de los datos. Se obtuvo para el tipo de mensaje gestual una media de los puntajes de 2,77 considerada media alta y desviación estándar =1,00 lo cual mostró una alta dispersión. También se observó a cada uno de ellos ubicados predominantemente en las categorías que a continuación se especifican: verbal u oral con el 41,44% en la categoría media baja; el indicador escrito con 38,12% en la categoría media baja, y el indicador

gestual con el 38,12% en la categoría media alta. Con estos resultados se hace importante fortalecer la comunicación escrita.

En torno a las barreras de la comunicación, se encontró a las barreras personales con una media de los puntajes de 2,16 considerada media baja y desviación estándar=0,97, lo cual denota una dispersión alta de los datos. Para las barreras físicas se obtuvo una media de los puntajes de 2,55 considerada media alta, y desviación estándar=1,24, clasificada como una dispersión muy alta. Se obtuvo para las barreras semánticas una media de los puntajes de 2,89 considerada media alta y desviación estándar=0,99, reflejándose una dispersión alta de los datos. Se observó a la mayoría de cada uno de ellos ubicados en la categorías que a continuación se especifican: personales con el 48,62% en la categoría media baja, el indicador físicas con el 37,02% en la categoría media baja y el indicador semánticas 35,91% en la categoría alta. Resulta importante destacar resultados que deben ser atendidos, tomando en cuenta que las limitaciones en los símbolos y palabras utilizadas y las interferencias en el ambiente obstaculizan la comunicación.

Para la variable desempeño laboral del docente, según lo expuesto por los docentes de las instituciones, se obtuvo una media de 3,01 ubicada en la categoría media alta. La desviación estándar de 0,92 indicó una distribución de datos con una alta dispersión (Cuadro 3). En cuanto a la dimensión factores del desempeño laboral, sus indicadores arrojaron: Para la actitud como factor del desempeño una media de 3,34 y una desviación estándar de 0,80, indicando una distribución media de los datos. Se evidenciaron los subindicadores con sus medias respectivas: disciplina 3,41, cooperación 3,46 (categorías Alta), iniciativa 2,95, (categoría media alta), responsabilidad 3,02 (categoría media alta), discreción 3,29 (categoría alta), apariencia personal 3,59 (categoría alta), creatividad 3,09 (categoría media alta) y autodesarrollo 3,43 (categoría alta).

Complementariamente, en cuanto a los porcentajes, se observó en la actitud como factor del desempeño a la mayoría de 42,86% ubicado en la categoría alta, con sus subindicadores expresados en los siguientes términos: disciplina con el 61,90% en la categoría alta, cooperación con el 71,43% en la categoría alta, iniciativa con el 47,62% en la categoría alta, responsabilidad con el 52,38% en la categoría media alta, discreción con el 61,9% en la categoría media alta, apariencia personal con el 76,19% en la categoría alta, creatividad con el 42,86% en la categoría alta y el autodesarrollo con el 61,90% en la categoría alta (Cuadro 4).

Respecto al indicador gestión operativa se obtuvo una media de 3,20 considerada media alta y una desviación estándar de 0,83 lo cual indicó una distribución media de los datos. Asimismo, se observó a la mayoría de 61,90% ubicado en la categoría alta. De igual manera, se obtuvieron resultados para sus subindicadores y las medias respectivas, a saber: conocimiento del cargo 3,71 (categoría alta), calidad del trabajo 3,05 (media alta), (media alta), cantidad de trabajo 3,43, (alta), hábitos de seguridad 3,32, (alta), comunicación 3,14, (media alta), trabajo en equipo 2,86 (media alta), liderazgo 2,92 (media alta) y conocimiento de la organización 3,56 (categoría alta). Respecto a los porcentajes, los subindicadores se expresaron predominantemente en los siguientes términos: conocimiento del

**Cuadro 3**  
**Estadística Descriptiva para la variable Desempeño Laboral  
del Docente**

Variable	Media	D.E.	Categoría
Desempeño Laboral del Docente	3,01	0,92	Media alta
Dimensión. Factores del Desempeño Laboral			
Indicador.	Media	D.E.	Categoría
Actitud como factor de desempeño	3,34	0,8	Alta
Subindicadores	Media	D.E.	Categoría
Disciplina	3,41	0,77	Alta
Cooperación	3,46	0,74	Alta
Iniciativa	2,95	1,16	Media alta
Responsabilidad	3,02	0,71	Media alta
Discreción	3,29	0,56	Alta
Apariencia Personal	3,59	0,69	Alta
Creatividad	3,09	0,87	Media alta
Autodesarrollo	3,43	0,81	Alta
Indicadores	Media	D.E.	Categoría
Gestión Operativa	3,20	0,83	Media alta
Subindicadores	Media	D.E.	Categoría
Conocimiento del Cargo	3,71	0,64	Alta
Calidad del Trabajo	3,05	0,74	Media alta
Cantidad de Trabajo	3,43	0,60	Alta
Hábitos de Seguridad	3,32	0,73	Alta
Comunicación	3,14	0,86	Media alta
Trabajo en Equipo	2,86	0,87	Media alta
Liderazgo	2,92	0,93	Media alta
Conocimiento de la Organización	3,56	0,74	Alta
Dimensión. Funciones del desempeño laboral docente.			
Indicadores	Media	D.E.	Categoría
Enseñanza	3,09	0,78	Media alta
Orientación	3,03	0,76	Media alta
Planificación	2,71	1,05	Media alta
Evaluación	3,13	0,95	Media alta
Dimensión. Roles.			
Indicadores	Media	D.E.	Categoría
Facilitador	3,15	0,80	Media alta
Orientador/Estimulador	2,94	0,78	Media alta
Investigador	2,63	1,00	Media alta
Promotor Social	2,34	0,99	Media alta
Gerente	2,87	0,92	Media alta

cargo, calidad del trabajo y cantidad de trabajo con el 61,9% en la categoría alta, hábitos de seguridad con el 47,62% en la categoría media alta, comunicación con el 47,62% en la categoría alta, trabajo en equipo con el 42,86% en la categoría media baja, liderazgo con el 42,86% en la categoría alta y conocimiento de la organización con el 76,19% en la categoría alta. Esta información denota resultados favorables en los “haceres” de los docentes.

Asimismo, en cuanto a la dimensión funciones del desempeño laboral docente, sus indicadores evidencian para enseñanza una media de los puntajes de 3,03 considerada media alta, y desviación estándar=0,78, lo cual mostró una dispersión media de los datos. Se consiguió para orientación una media de los puntajes de 3,09 (categoría media alta) y desviación estándar=0,76, calificada como dispersión media.

Igualmente, se obtuvo para planificación una media de los puntajes de 2,71 considerada media alta y desviación estándar=1,05, lo cual mostró una dispersión muy alta de los datos. Se obtuvo para evaluación una media de los puntajes de 3,13 considerada media alta, y desviación estándar=0,95, clasificada como alta dispersión los datos.

En cuanto a los indicadores de la dimensión funciones del desempeño laboral docente, se observó cada uno de ellos ubicado en las categorías que a continuación se especifican: enseñanza con el 42,86% en las categorías alta y media alta, el indicador orientación 52,38% en la categoría alta, el indicador planificación con el 57,14% en la categoría media alta y por último el indicador evaluación con el 52,38% en la categoría alta. En cuanto a la dimensión roles del desempeño laboral docente, los indicadores mostraron para facilitador una media de los puntajes de 3,15 (considerado media alta) y desviación estándar=0,80, lo cual denota una dispersión media de los datos. Se obtuvo para orientador/estimulador una media de los puntajes de 2,94, (ubicada como media alta) y desviación estándar=0,78, considerándose una dispersión media.

Para el rol de investigador se obtuvo, una media de los puntajes de 2,63 (media alta) y desviación estándar=1,00, lo cual mostró una dispersión alta de los datos. Se consiguió para promotor social una media de los puntajes de 2,34 considerada media alta y desviación estándar=0,99, lo cual mostró una dispersión alta de los datos. Se evidenció para gerente una media de los puntajes de 2,87 (media alta) y desviación estándar=0,92, lo cual mostró una dispersión alta de los datos. En cuanto a los porcentajes se observó a cada uno de ellos ubicados mayoritariamente en las categorías que a continuación se especifican: facilitador con el 42,86% en la categoría alta, orientador/facilitador con el 38,10% en la categoría alta, investigador con un 33,33% en la categoría media alta; el indicador promotor social con el 33,33% en las categorías baja y media alta, y el indicador gerente con el 42,89% en la categoría alta. Se encontró que según la opinión de los gerentes, los educadores desempeñan los cuatro roles de manera moderadamente alta.

En relación a la dimensión niveles del desempeño laboral del docente se observó al 39,10% de los docentes ubicados en la categoría “bueno”, seguido por un

*Comunicación del gerente educativo y desempeño de los docentes  
de la tercera etapa de educación básica*

28,57% en la categoría “regular”, 23,81% en la categoría “apenas aceptable” y finalmente el 8,52% en la categoría óptimo (Cuadro 3).

Para establecer la asociación entre la comunicación del gerente y el desempeño laboral del docente en las Escuelas Básicas de la III Etapa, Parroquia escolar No. 5 del Municipio Maracaibo, se aplicó el coeficiente de asociación de omega, resultando 97.59%, indicando una asociación positiva muy fuerte entre ambas variables (Cuadro 4).

## **Conclusiones**

En el proceso de comunicación utilizado por los gerentes educativos en las escuelas básicas de la III etapa, se encontró, según lo referido por la mayoría de los docentes, que los elementos del proceso de comunicación, como la fuente, el código, canal, receptor y la retroalimentación, se utilizan de manera moderadamente alta, lo cual permite la transmisión eficiente del mensaje. También, refieren que los gerentes utilizan patrones personales de referencia en lo que respecta a carga emocional, actitud y valorización, lo cual podría generar singularidad en la interpretación de las ideas.

La direccionalidad de la comunicación utilizada por los gerentes educativos evidenció resultados similares en la comunicación ascendente, la lateral u horizontal. Esto facilita a los miembros de la institución mantener una retroalimentación efectiva de los mensajes, a través de la comunicación de ideas, sugerencias, aspectos problemáticos a ser resueltos, desde los niveles jerárquicos inferiores, constituidos por los docentes y empleados, hasta el nivel gerencial; así como también, comunicar situaciones del proceso enseñanza aprendizaje entre colegas y situaciones a mejorar presentes en la institución y buscar en conjunto, el camino hacia la solución de las mismas.

Asimismo, los canales de comunicación formales como los informales son utilizados por los gerentes educativos, de manera moderadamente alta, lo cual facilita una comunicación participativa, independientemente de la jerarquía organizacional, así como la formal.

En relación a identificar los tipos de mensajes utilizados por los gerentes educativos, se observó que las medias del verbal u oral y gestual se ubicaron en la categoría Media alta, mientras que escrito, en media baja y el tipo de mensaje señalado con mayor frecuencia fue el gestual, seguido por los verbales y escritos. Al respecto, ya que el mensaje gestual en oportunidades puede conducir a interpretaciones erradas y algunas veces contradictorias, siempre debiese complementarse con los escritos y los verbales.

Con respecto a identificar las barreras que afectan la comunicación de los gerentes educativos de las escuelas mencionadas, se observó a las medias de las físicas y semánticas en la categoría media alta, mientras que las personales se clasificaron en la media baja. También un mayor porcentaje de las respuestas de los docentes, señalando a las barreras semánticas como las identificadas con mayor frecuencia.



**Cuadro 4**  
**Distribución de frecuencias para la variable desempeño laboral del docente**

Variable		Baja	Media baja	Media alta	Alta	Total
Desempeño Laboral del Docente	f	0	43	60	78	181
	%	-	23,81	33,33	<b>42,86</b>	100,00
Dimensión. Factores						
Indicadores						
La actitud como factor del desempeño	f	0	43	60	78	181
	%	-	23,81	33,33	<b>42,86</b>	100,00
Subindicadores						
Disciplina	f	0	26	43	13	181
	%	-	14,29	23,81	<b>61,90</b>	100,00
Cooperación	f	9	9	34	129	181
	%	4,76	4,76	19,05	<b>71,43</b>	100,00
Iniciativa	f	26	43	26	86	181
	%	14,29	23,81	14,29	<b>47,62</b>	100,00
Responsabilidad	f	0	43	95	43	181
	%	-	23,81	<b>52,38</b>	23,81	100,00
Discreción	f	0	9	112	60	181
	%	-	4,76	<b>61,90</b>	33,33	100,00
Apariencia Personal	f	0	9	34	138	181
	%	-	4,76	19,05	<b>76,19</b>	100,00
Creatividad	f	0	69	34	78	181
	%	-	38,10	19,05	<b>42,86</b>	100,00
Autodesarrollo	f	0	34	34	112	181
	%	-	19,05	19,05	<b>61,90</b>	100,00
Indicadores						
Gestión Operativa	f	0	26	43	112	181
	%	-	14,29	23,81	<b>61,90</b>	100,00
Subindicadores						
Conocimiento del Cargo	f	9	26	34	112	181
	%	4,76	14,29	19,05	<b>61,90</b>	100,00

*Comunicación del gerente educativo y desempeño de los docentes  
de la tercera etapa de educación básica*

**Cuadro 4  
Continuación**

Variable		Baja	Media baja	Media alta	Alta	Total
Calidad del Trabajo	f	0	26	43	112	181
	%	-	14,29	23,81	<b>61,90</b>	100,00
Cantidad de Trabajo	f	9	9	52	112	181
	%	4,76	4,76	28,57	<b>61,90</b>	100,00
Hábitos de Seguridad	f	0	43	86	52	181
	%	-	23,81	<b>47,62</b>	28,57	100,00
Comunicación	f	0	43	52	86	181
	%	-	23,81	28,57	<b>47,62</b>	100,00
Trabajo en Equipo	f	9	78	34	60	181
	%	4,76	<b>42,86</b>	19,05	33,33	100,00
Liderazgo	f	17	52	34	78	181
	%	9,52	28,57	19,05	<b>42,86</b>	100,00
Conocimiento de la Organización	f	0	26	17	16	181
	%	-	14,29	9,52	<b>76,19</b>	100,00
Dimensión. Funciones.						
Indicadores		Baja	Media baja	Media alta	Alta	Total
Enseñanza	f	9	17	78	78	181
	%	4,76	9,52	<b>42,86</b>	<b>42,86</b>	100,00
Orientación	f	0	43	43	95	181
	%	-	23,81	23,81	<b>52,38</b>	100,00
Planificación	f	0	69	103	9	181
	%	-	38,10	<b>57,14</b>	4,76	100,00
Orientador / Estimulador	f	9	43	34	95	181
	%	4,76	23,81	19,05	52,38	100,00
Facilitador	f	0	34	69	78	181
	%	-	19,05	38,10	<b>42,86</b>	100,00
Orientador / Estimulador	f	9	43	60	69	181
	%	4,76	23,81	33,33	<b>38,10</b>	100,00
Investigador	f	26	52	60	43	181
	%	14,29	28,57	<b>33,33</b>	23,81	100,00
Promotor Social	f	60	43	60	17	181
	%	<b>33,33</b>	23,81	<b>33,33</b>	9,52	100,00
Gerente	f	17	43	43	78	181
	%	9,52	23,81	23,81	<b>42,86</b>	100,00

**Cuadro 5**  
**Niveles del desempeño laboral docente según Baremo**

Variable		Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Bueno	Óptimo	Total
Desempeño Laboral del Docente	f	0	43	52	70	16	181
	%	-	23,81	28,57	<b>39,10</b>	8,52	100,00

**Cuadro 6**  
**Asociación entre las Variables**

	Desempeño laboral del docente	Tipo de Asociación
Comunicación del gerente educativo	0,9758	Positiva Fuerte

En cuanto a determinar los factores de desempeño laboral del docente de las Escuelas Básicas, se observó en la actitud como factor de desempeño, a disciplina, cooperación, discreción, apariencia personal y autodesarrollo en la categoría alta, mientras que iniciativa, responsabilidad y creatividad en la categoría media alta. También los más elevados porcentajes estuvieron referidos a la apariencia personal, seguida de la cooperación, disciplina y autodesarrollo. Igualmente, en la gestión operativa, se encontró el conocimiento del cargo, cantidad de trabajo, hábitos de seguridad, conocimiento de la institución, ubicados en la categoría alta, seguidas por calidad de trabajo, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo ubicados en la clasificación media alta. Aunado a esto, las funciones del desempeño laboral del docente, tales como enseñanza, orientación, planificación y evaluación en el trabajo se ubicaron en la categoría Media Alta, al igual que los roles de facilitador, orientador/estimulador, investigador, promotor social y gerente. Se evidenció que los roles comúnmente desempeñados por los docentes de las escuelas básicas fueron en su mayoría, el de facilitador y orientador, seguidos del de gerente e investigador. Con respecto a determinar el nivel de desempeño laboral de los docentes, se señaló que la mayoría se desempeña en un nivel bueno y regular. La media se ubicó en la categoría Media Alta. Esta información constituye un insumo para generar estrategias de acción para mejorar el desempeño y lograr un nivel óptimo del proceso enseñanza aprendizaje, objetivo principal de las instituciones educativas.

La asociación entre la comunicación del gerente educativo y el desempeño laboral del docente en las Escuelas Básicas de la III Etapa, Parroquia escolar No. 5 del Municipio Maracaibo, se obtuvo a través del coeficiente de asociación de omega, resultando 97.59%, indicando una asociación positiva muy fuerte, evidencia de una elevada vinculación entre la comunicación del gerente educativa y

el desempeño laboral del docente, lo cual infiere que mientras mas sobresaliente sea el proceso de comunicación de estos gerentes, mejor será el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas antes señaladas.

Esto reviste de mucha importancia e invita a optimizar el proceso educativo en las instituciones, fortaleciéndose las herramientas para perfeccionar el desempeño del docente, destacándose los aspectos relacionados con la comunicación organizacional, fundamentalmente, en las personas encargadas de aportar las decisiones claves para el óptimo funcionamiento de las instituciones educativas. Se sugiere realizar otro estudio donde se indague la percepción de los gerentes sobre la comunicación que emiten y la de los docentes respecto a su desempeño laboral, con la finalidad de indagar semejanzas y diferencias con los resultados de esta investigación.

### **Referencias Bibliográficas**

- Arias, F. (2001). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Trillas. México.
- Batelman, T. y Snell, S. (2001). **Administración. Una Ventaja Competitiva**. 4ta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos**. 5ta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). **Comportamiento Humano en el trabajo**. 5ta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Gruenfeld, R. (1999). **Gestión de las Personas en las organizaciones**. Mc Graw Hill. México
- Gordon, J. (1997). **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall Hispanoamericana.S.A. Editorial. México.
- Kauffman, R (1998). **Planificación de Sistemas Educativos**. 10 edición. Editorial Trillas, México.
- Koontz, H y Wehrich, H. (1998). **Administración. Una perspectiva Global**. 11º Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- López, R. (1997). **Nuevo Manual del Supervisor**. Director y Docente. Caracas, Venezuela.
- Losa, M. (1996). **Estrategias para la enseñanza creativa**. 2da Edición. OIKOS-TAN S.A. Ediciones, España.
- Munich y García (1999). **Fundamentos de la Administración**. Editorial Trillas. Primera Edición. México.
- Murrell, K. y Meredith, M. (2002). **Empowerment para su Equipo**. Mc Graw Hill Profesional. Madrid.

*Marhilde Sánchez de Gallardo y Zulima Hernández*  
*Telos Vol. 9, No. 2 (2007) 318 - 344*

Requeijo, D. (1999). **Administración Escolar**. Editorial Biosfera. Caracas. Venezuela.

Robbins, S. (1999). **Administración. Teoría y Práctica**. 6ta Edición Editorial Prentice Hall Hispanoamérica. México.

Sánchez, B. (1998). **Cuadernos de Pedagogía**. Ediciones COPRE. Venezuela.