

**COMUNICACIÓN DEL GERENTE
EDUCATIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN
LAS ESCUELAS PRIMARIAS****Autora: Flor Laguna****RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la comunicación gerencial y el desempeño laboral de los docentes de las escuelas primarias. La investigación fue de tipo descriptiva, correlacional de campo, con un diseño no experimental. La población estuvo conformada por ciento cincuenta y dos (152) sujetos entre directivos y docentes para determinar la muestra que utilizó la fórmula de Sierra Bravo la cual quedó representada por ciento diecisiete (117) docentes y cinco (5) directivos. Para la recolección de la información se aplicaron 2 cuestionarios dirigidos al personal directivo y docente con una escala tipo Lickert con las alternativas de respuesta, nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre, siempre. Los instrumentos fueron sometidos a un proceso de validez de contenido por expertos. Para medir el nivel de confiabilidad de instrumento se utilizó la fórmula Alfa de Cronbach, con un valor de 0,99. Los resultados determinaron que la comunicación del gerente educativo se ubicó en la categoría algunas veces y el desempeño laboral de los docentes es efectivo presentando características personales y profesionales cónsonas con los deberes que debe cumplir. Se recomienda utilizar una mejor comunicación por parte del gerente, orientado hacia el logro de altos desempeños laborales.

PALABRAS CLAVE:comunicación, gerencia,
desempeño laboral del
docente

INTRODUCCIÓN

La educación debe estar orientada y enfocada de tal manera que se forme un prototipo de profesionales que mejor contribuya a cubrir las necesidades de formación de nuestro país. En este sentido para que las organizaciones generen productos óptimos dentro del campo educativo, es preciso que sus gerentes empleen la comunicación como herramientas para motivar, orientar y mejorar la educación en todos sus aspectos con el fin de alcanzar altos niveles de desempeño laborales del personal a su cargo.

En este sentido, Koont y Weihrich (2008) definen la comunicación gerencial como: “la capacidad de los administradores para expresar de manera clara por medio de informes: escritos, cartas, discursos y conversaciones, comprendiendo los sentimientos de los demás y de manejar los aspectos emocionales”. (387). Este tipo de comunicación ofrece potencialidades para promover la cooperación, solidaridad buena relaciones

interpersonales y mantener una excelente armonía en la organización que dirige. Por tal razón el objetivo de la presente investigación tiene como propósito determinar la relación existente entre la comunicación del gerente y el desempeño de las escuelas primarias.

En relación con lo planteado se puede decir que la comunicación constituye un excelente medio y a la vez una herramienta eficaz para alcanzar lo planificado, permitiendo conocer las particularidades de los miembros que conforman la organización, intercambiar ideas, sentimientos, o actitudes; ya que está presente en todos los ámbitos de nuestra vida, además genera un clima de trabajo satisfactorio, establece buenas relaciones entre los miembros de un nivel jerárquico y de este con los niveles superiores e inferiores, además contribuye al, logro de altos desempeños laborales.

En referencia a lo anterior se evidencia que el problema que afecta a las Escuelas Primarias Nacionales de la Parroquia La Victoria del Municipio Valmore Rodríguez del

estado Zulia es la falta de comunicación lo cual induce en que no se generen unas buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la institución, además las informaciones emanadas por la gerencia parecen llegar con más lentitud a los subordinados, situación que genera molestias y conflictos al personal docente provocando que se produzca una disminución en el flujo comunicacional de la institución.

El objetivo se logró a través de una investigación descriptiva, enmarcada dentro de una determinada problemática, que pudo ser analizada desde diversos puntos de vista interpretando la naturaleza del objeto de estudio. Para Sabino (2000), la investigación descriptiva “interpreta lo que es y describe lo que será” no se preocupa por verificar hipótesis sino de la descripción de hechos a partir de un modelo.

El estudio fue justificado a partir de tres puntos de vista:

Desde el punto de vista metodológico, la investigación es un aporte para lograr un mejor desempeño laboral de los docentes de

educación primaria a través de la herramienta como lo es la comunicación.

Teóricamente, puede ser considerada como un antecedente valedero para estudios posteriores a realizarse en el ámbito gerencial proporcionando y brindando una estructura que permite a su vez alcanzar la excelencia en la gestión de cualquier organización

Desde el punto de vista práctico, tiene justificación debido a que su realización permite emplear métodos científicos dirigidos al abordaje del problema existente en las escuelas, aportando soluciones concretas y factibles de aplicar.

De lo anteriormente expuesto hay que señalar la importancia que para las instituciones educativas representa mantener una efectiva comunicación, así como también catalogar la labor docente como una función transcendental dentro de todas las demás profesiones de allí es que se presenta la siguiente interrogante:

¿Cómo afecta la deficiencia de la comunicación por parte del gerente en

el desempeño de los docentes de educación primaria?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar la relación existente entre la comunicación del gerente y el desempeño docente en las escuelas primarias.

Objetivos específicos

- Identificar los tipos de comunicación empleadas por los gerentes en las escuelas primarias de la Parroquia la Victoria.

- Describir las funciones del docente en las escuelas primarias nacionales de la Parroquia la Victoria del Municipio Valmore Rodríguez del estado Zulia.

- Establecer la relación existente entre la comunicación del gerente y el desempeño de los docentes de las Escuelas primarias de la Parroquia la Victoria.

Antecedentes y Supuestos

Teóricos

Castellano (2012), realizó un trabajo especial de grado en la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” titulado, “comunicación gerencial y el desempeño docente en las escuelas primarias”, la presente investigación tuvo como objetivo determinar la comunicación gerencial y el desempeño laboral de los docentes de las escuelas primarias de la Parroquia la Victoria.”. El estudio aplicado fue de tipo descriptivo, correlacional con un diseño no experimental y transaccional, tomando como población a ochenta y cuatro (84) sujetos entre directivos y docentes para determinar la muestra se empleó la fórmula de Sierra Bravo quedando representada por sesenta y cinco (65) docentes y diez (10) directivos.

Para la recolección de la información se utilizó 2 cuestionarios dirigidos al personal directivo y docente con una escala tipo Lickert con las alternativas de respuesta, nunca, casi nunca, algunas veces,

casi siempre, siempre. Los instrumentos fueron sometidos a un proceso de validez de contenido por expertos. Para medir el nivel de confiabilidad de instrumento se utilizó la fórmula Alfa de Cronbach, arrojando un valor de 0,88 y 0,89, indicando que el instrumento es confiable. El análisis de los resultados se realizó mediante las medidas de tendencia central, la distribución de frecuencia y la correlación de Pearson.

Los resultados evidenciaron que tanto para el personal directivo como para el personal docente la comunicación es efectiva, El autor llegó a la conclusión de que existe relación positiva fuerte entre la comunicación gerencial y el desempeño laboral del docente.

El aporte de este antecedente radica en ofrecer diferencial para el manejo de teorías sobre la comunicación gerencial y el desempeño laboral el cual viene a constituir las variables que conforman la investigación.

González (2012), realizó una investigación en la universidad Nacional Experimental "Rafael María

Baralt" titulada "comunicación del director y su acción mediadora en los proyectos educativos integrales comunitarios en la Parroquia Ricaurte del Municipio Mara". La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la comunicación del director y la acción mediadora del docente en los proyectos educativos integrales comunitarios.

El estudio aplicado fue de tipo correlacional y de campo con un diseño no experimental transversal, la muestra aplicada estuvo conformada por 109 sujetos entre directivos y docentes, para la correlación de datos se aplicó un instrumento de manera reorientada dirigidos a los dos estratos de informantes, el cual fue sometido a un proceso de validez de criterio del experto y discriminante aplicando T de Student, para medir el nivel de confiabilidad de cada instrumento se aplicó la fórmula Alfa de Cronbach con un valor de 1, por lo tanto se consideró altamente confiable.

El autor llegó a la conclusión de que la comunicación del director permite la mediación, igualmente se

encontró limitaciones en la comunicación en red en las percepciones diferentes y en el lenguaje utilizado, sin embargo en el diagnóstico la administración del tiempo, la negociación, la coerción, el aprendizaje continuo y la búsqueda de crecimiento de la organización, siempre se atiende. Existe una correlación positiva media entre la comunicación del director y su acción mediadora en los proyectos educativos integrales comunitarios.

Se recomendó promover la comunicación persuasiva como herramientas que permiten al director inducir al personal de manera voluntaria hacia las metas de la organización, asimismo analizar un modelo de negociación que permita la apertura de los docentes y directores hacia la comunidad en el desarrollo de proyectos pedagógicos del aula.

Esta investigación es de suma importancia y la misma posee una relevante relación con la variable comunicación la cual permitirá sustentar teóricamente el estudio y a la vez representa una herramienta fundamental para el gerente hacia el

logro de altos desempeños de los docentes.

Sustento Teórico Conceptual

En toda organización es de vital importancia que el gerente mantenga una buena comunicación ya que la misma está presente en todos los ámbitos del quehacer diario, por lo tanto el gerente no puede tomar decisiones sin información cuanto mayor sea efectividad comunicativa permitirá alcanzar exitosamente los objetivos y metas propuestas.

A tal efecto Shannon citado por Robbins (2008) afirma que: “la comunicación gerencial “es un proceso de transmisión y recepción de mensajes, cuyo contenido incide en la mayoría de los casos en problemas comunicacionales y motivaciones laborales que se orientan hacia el logro de las metas fomentando el trabajo cooperativo”. (p.90).

De acuerdo a lo planteado por el autor se puede decir que, la comunicación constituye un factor fundamental en toda organización para elevar el desempeño de los miembros que la conforman

permitiendo alcanzar el logro de los objetivos propuestos y generar una comprensión integral del trabajo en equipo.

Asimismo, Koont y Wheirid (2008) establecen que la comunicación gerencial es “la capacidad que tienen los administradores para expresar de manera clara por medio de informes escritos, cartas, discursos y conversaciones los sentimientos de los demás y de manejar los aspectos emocionales”. (387).

Por otra parte Robbins (2008) señala que en las organizaciones existen diferentes tipos de comunicación: comunicaciones formales, comunicaciones informales, descendente, ascendentes, horizontal, las cuales son necesarias en el manejo efectivo de toda comunicación gerencial.

Tipos de Comunicación

Comunicación Formal

Según Robbins (2008) la comunicación formal es “aquella que sigue la cadena de autoridad de

mando o que es necesaria para efectuar un trabajo”. (p.628).

Comunicación Informal. Davis y Newstrom (2009) definen la comunicación informal como “aquellas que no siguen las líneas del organigrama, generalmente sigue el patrón de relaciones personales entre los miembros de la organización”. (p.125), Al respecto se puede decir que las comunicaciones informales se originan en las relaciones interpersonales creadas y que pueden surgir cuando los canales de comunicación formal son inadecuados o inexistentes.

Comunicación Descendente. Al respecto Robbins (2008) manifiesta que la comunicación descendente es “la que fluye de un administrador hacia abajo por jerarquía de autoridad”. Se usan para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los subordinados. (p.100).

Comunicación Ascendente.

Chiavenato (2005) señala que la comunicación ascendente es “la que va del subordinado hacia los superiores”. (p.112). El principal

beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, la cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

Comunicación Horizontal. Según Chiavenato (2005) establece que la comunicación horizontal es “la comunicación que se desarrolla entre persona de un mismo nivel jerárquico”. (p.130). De igual forma dice que los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Barreras de la Comunicación

Según Chiavenato (2005) el proceso de comunicación está sujeto a 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 al que fue enviado.

A tal efecto Davis (2009) clasifica las barreras de comunicación en tres

grandes categorías de acuerdo a su origen en: semánticas, psicológicas y administrativas.

Barreras Semánticas. Davis y Newstrom (ob. cit) establece que estas barreras se refieren al significado de las palabras y para evitarlas deben considerarse entre otros aspectos, el nivel académico, la experiencia en el trabajo con relación superior – subordinado – superior.

Por otro lado Chiavenato (2008) establece que las barreras semánticas son “distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación (gestos, señales, símbolos y otros) las cuales deben tener sentido diferente para las personas que intervienen en el proceso de comunicación”. (p44).

Barreras Psicológicas: En este sentido Davis (2009) afirma que las barreras psicológicas son: “aquellas relacionadas con la conducta inadecuada del emisor o receptor que generan dificultades para lograr los objetivos de la comunicación.”(46).

Barreras Administrativas. Al respecto Davis y Newstrom (ob.cit) sostienen que las barreras administrativas se producen por la aplicación inadecuada de diferentes componentes del proceso administrativo tales como, planteamiento incompleto de la comunicación, selección de un canal inapropiado, proceso de delegación no afectiva, énfasis exagerado en la posición de autoridad del superior. .

Las comunicaciones administrativas se dan reiteradamente en las relaciones interpersonales entre los directivos y el resto del personal originando con frecuencia conflictos que afectan la armonía de clima organizacional de proceso educativo en las instituciones escolares.

Desempeño Laboral

Gibson y otros (2010) sostiene que el desempeño docente; “es el grado de eficiencia que demuestra en el proceso de enseñanza – aprendizaje por medio de las evaluaciones por parte del alumno”. (p.44).

En el artículo 77 de la Ley Orgánica de Educación indica los roles o funciones que debe

desempeñar el docente dentro del sistema educativo son: enseñanza, orientación, planificación, evaluación.

Enseñanza: De acuerdo a lo establecido en el artículo 77 de la Ley Orgánica de Educación, la función de enseñanza es la actividad más predominante del docente ya que este actúa como un promotor de experiencias educativas con capacidad para utilizar estrategias y recursos que produzcan en el educando el desarrollo de la creatividad, la participación activa en su aprendizaje, la transferencia de los conocimientos, habilidades y destrezas a situaciones de la vida real, y el desarrollo de actitudes y valores.

Orientación: Es la función mediante la cual el docente ayuda al educando a descubrir sus potencialidades y limitaciones, desarrollando en él capacidades para que pueda establecer relaciones interpersonales adecuadas, lo estimule en la adquisición de hábitos de estudio y trabajo, lo asesora en relación al proceso de exploración vocacional y lo refiere a servicios especializados cuando se requiera.

Planificación: Por su parte Munch y García (2008) sostienen que “el docente planifica todos los aspectos que conduzcan al proceso enseñanza aprendizaje, tomando en cuenta las características del estudiante.”

Evaluación: Para Hidalgo y Silva (2006) la evaluación es “un proceso a

través del cual se valora la comprensión que el docente tiene del concepto mencionado, los datos o hechos referidos a las actividades de evaluación y de reconocimiento”. (p.322).

Variables y Categoría

VARIABLES	DIMENSIONES	CATEGORIAS
Comunicación del gerente	Tipos de comunicación	Comunicación Formal. -Comunicación Informal. - Comunicación Descendente. - Comunicación Ascendente. - Comunicación Horizontal.
	Barreras de la comunicación	- Barreras de la Comunicación. - Barreras Psicológicas. - Barreras Físicas.
Desempeño docente	Funciones del docente	 - Enseñanza. - Orientación. - Planificación. - Evaluación.

METODOLOGÍA

La investigación desarrollada es de tipo descriptiva, correlacional de campo. Descriptiva: Según Méndez (2006) los estudios descriptivos solo pretenden describir los resultados en función de un grupo de variables respecto a la cual no existen hipótesis.

La investigación en el tipo correlacional; ya que según Hernández y otros (2008) estos estudios permiten hacer una relación entre las variables que conforman la investigación. En este caso se estableció la relación existente entre la comunicación del gerente y el desempeño docente de las escuelas primarias. De campo, de acuerdo a lo que afirma Sabino (2008) las investigaciones de campo permiten conocer más a fondo la problemática planteada ya que se realiza en el lugar donde se desarrollan los hechos.

El diseño de la investigación es no experimental, transeccional.

No experimental: Por cuanto las variables no se manipulan y se abordan tal y como se presentan. Es transaccional por cuanto los datos se

recogen en un momento y tiempo único. . Se utilizan en investigaciones con objetivos de tipo exploratorio o descriptivo para el análisis de la interacción de las variables en un tiempo específico.

La población estuvo conformada por ciento cincuenta y dos (152) sujetos entre directivos y docentes de las diferentes escuelas de la Parroquia la Victoria del Municipio Valmore Rodríguez del estado Zulia. Para calcular el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula propuesta por Sierra Bravo (2002), la cual quedó representada por 122 sujetos., los cuales fueron estratificados mediante la fórmula de Shiffer (1987).

Para la recolección de datos se emplearon dos cuestionarios dirigidos al personal directivo y docente ambos con treinta (30) ítems con y cinco (05) alternativas de respuesta: nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre, siempre.

La validez se realizó mediante el juicio de expertos y la confiabilidad a través de la formula Alfa de Cronbach, arrojando un valor de 0.86, para determinar el grado de

correlación se empleó la técnica estadística de las dos mitades, de Spearman Brown obteniendo un

0,80. Se empleó un procesamiento cuantitativo, mediante la estadística descriptiva.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La información obtenida mediante la aplicación del instrumento de investigación fue procesada con el paquete estadístico SPSS12.

Tabla 1. Dimensión: Tipos de comunicación

Indicadores	Directores		Docentes	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Formal	4,56	0,51	3,33	0,55
Informal	4,61	0,49	3,13	0,65
Descendente	4,61	0,48	3,17	0,61
Ascendente	4,61	0,51	3,40	0,68
Horizontal	4,78	0,42	3,47	0,54
Promedio General	4,63	0,48	3,30	0,61

Fuente: Cálculos basados en las respuestas de cuestionarios aplicados a directores y docentes de las escuelas analizadas.

Los resultados de la tabla 1, indican la distribución de la frecuencia de la dimensión tipo de comunicación se obtuvo un promedio de 4,63 para el personal directivo arrojando una desviación de 0,48 y 3,30 para el personal docente reflejando una desviación de 0,61, los cuales se ubican en la categoría de siempre y algunas veces respectivamente. Los

promedios obtenidos reflejan que en las escuelas primarias de la Parroquia la Victoria del Municipio Valmore Rodríguez del estado Zulia, la comunicación más utilizada por el personal directivo y docente es la horizontal, la cual la emplean para comunicarse entre sí.

Los resultados coinciden con lo establecido por Chiavenato (ob.cit)

quién establece que la comunicación horizontal es “la que se desarrolla entre persona de un mismo nivel jerárquico”

Tabla 2. Dimensión: Barreras de la Comunicación

Indicadores	Directores		Docentes	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Semánticas	4,61	0,51	3,33	0,55
Psicológicas	4,44	0,53	2,99	0,71
Físicas	4,06	0,17	2,68	0,80
Promedio General	4,37	0,40	3,00	0,69

Fuente: Cálculos basados en las respuestas de cuestionarios aplicados a directores y docentes de las escuelas analizadas.

Para la tabla 2 los resultados generales de la dimensión barrera de comunicación fue de 4,37 en lo que respecta al personal directivo en cambio para los docentes represento el 3,00; dicho resultados se encuentran más explícitos en la tabla 2 respectivamente.

En tal sentido es preciso señalar que las barreras de la comunicación están determinados por el grado de interés que pueda en un momento cualquiera manejarlos con prioridad o no.

Tabla 3. Dimensión: funciones del docente

Indicadores	Directores		Docentes	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Enseñanza	4,72	0,47	3,29	0,46
Orientación	4,83	0,39	2,53	0,44
Planificación	4,61	0,49	3,11	0,57
Evaluación	4,68	0,46	3,10	0,67
Promedio General	4,71	0,45	3,01	0,54

Fuente: Cálculos basados en las respuestas de cuestionarios aplicados a directores y docentes de las escuelas analizadas.

En tal sentido tenemos que el promedio de respuestas obtenidas en la dimensión funciones del docente en lo concerniente al personal directivo fue de 4,71, arrojando una desviación estándar de 0,45 y en lo que respecta al personal docente produjo 3,01 reflejando una desviación de 0,54 los cuales permite ubicarlos en una categoría de siempre y algunas veces respectivamente.

Ahora bien los resultados obtenidos reflejan que el docente cumple a cabalidad con el rol

orientador, siendo este de vital importancia debido a que permite detectar el nivel académico y emocional de los alumnos para ayudarlos a que rindan más en su aprendizaje .

Los resultados coinciden con lo expresado por Falieres (2009) quién sostiene que la orientación brinda ayuda al estudiante para resolver los problemas que presente, trata de atacarlos, da asesoramiento personal, profesional y busca apoyo en otros profesionales.(p.89).

Tabla 4. Resultados generales

Dimensiones	Directores		Docentes	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Tipos de comunicación	4,63	0,51	3,30	0,61
Barreras de la comunicación	4,37	0,40	3,00	0,69
Funciones del docente	4,71	0,45	3,01	0,54
Promedio General	4,57	1.36	3.10	1,84

Fuente: Cálculos basados en las respuestas de cuestionarios aplicados a directores y docentes de las escuelas analizadas.

De acuerdo a los resultados de las variables estudiadas se obtuvo un promedio general de 4,57 para el personal directivo y 3,10 para el personal docente, ubicándose en las categorías de siempre y algunas veces respectivamente. Por otra parte, se observa que el personal docente cumple a cabalidad con las funciones que les compete ubicándose en la categoría de siempre.

CONCLUSIONES

Sobre la base de los objetivos, así como el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los respectivos instrumentos, se emiten las siguientes conclusiones:

1. Se pudo constatar que los gerentes educativos que laboran en las distintas escuelas de la Parroquia La Victoria del Municipio Valmore Rodríguez tienen en su mayoría conocimientos de las funciones gerenciales que le son inherentes a este cargo. Sin embargo es de notar que los mismos presentan divergencias en cada uno de los

indicadores investigados, a la hora de aplicar esos conocimientos.

2. El indicador de mayor relevancia fue la comunicación lateral dando como resultado 3,47 ubicado en la categoría casi siempre, lo que refleja que el gerente permite que la comunicación fluya desde cualquier punto de la organización logrando mantener un control en la institución.

3. El indicador barreras físicas que contiene los ítems 15 y 16 dio como resultado 2,68 ubicado en la categoría algunas veces lo que hace notar que el gerente educativo mantiene un trato inadecuado a los empleados con problemas físicos sin importar que estos también forman parte del proceso educativo.

4. En lo que respecta a los indicadores de la variable desempeño laboral de los docentes los resultados obtenidos son bastante aceptables ya que el 99% de los mismos se ubican en la categoría siempre lo que indica que los docentes cumplen a cabalidad con las funciones que les competen.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones obtenidas de la investigación se establecen las siguientes recomendaciones dirigidas a los gerentes y docentes de las escuelas de la Parroquia La Victoria.

Para los Directores:

1. Es necesario que los gerentes educativo entiendan que la comunicación es fundamental en toda organización ya que la misma permite obtener buenas relaciones interpersonales y a alcanzar el logro de los objetivos establecidos.

2. Los gerentes deben motivar al personal y mantener un trato adecuado con cada uno de sus miembros con el fin de alcanzar altos niveles de desempeño.

3. Es fundamental que los gerentes tomen en cuentas las opiniones de los subordinados a la hora de tomar decisiones para así evitar rumores y perturbaciones en el proceso educativo.

4. Mantener una comunicación adecuada con el resto del personal para generar un clima de trabajo satisfactorio.

5. Motivar a los docentes en el desarrollo de actividades para elevar el desempeño laboral de los mismos.

Para los docentes:

1. Los docentes deben organizar talleres relacionados con la comunicación e integrar al personal directivo, con el fin de mejorar el proceso comunicativo entre los miembros de la institución.

2. Por otro lado también se recomienda organización de actividades grupales e integrar al personal directivo para que estos se socialicen más con el personal docente y así lograr la armonía entre los miembros de la institución.

3. Realizar a cabalidad las funciones que les compete, para así contribuir con la excelencia educativa del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Castellano, J. (2012), **“Comunicación Gerencial y el Desempeño Docente en las Escuelas Primarias”**. Trabajo Especial de grado. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Maracaibo, Zulia.

- Chiavenato, I (2005). **Gestión del Talento Humano**. Editorial. McGraw Hill. Interamericana México.
- Davis, Y Newstrom (2009), **Comportamiento Humano en el Trabajo**. McGraw Hill. Interamericana México.
- Falieres (2009). **Cómo Mejorar el Aprendizaje en el Aula**. Buenos Aires: Cadiex internacional
- Gibson y Otros. (2001). **Dirección y Administración de Empresas**. Estados Unidos .Addison Westhey Iberoamericana.
- González, O. (2012) "**Comunicación del Director y su Acción Mediadora en los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios en la Parroquia Ricaurte del Municipio Mara**". Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt. Maracaibo Zulia.
- Hernández, y otros (2008). **Metodología de la Investigación**. México. Mc. Graw Hill.
- Hidalgo y Silva. (2008). El Proceso de la Evaluación en el Desempeño Docente. Editorial Vadelt. Caracas.
- Koont, H y Weehrich. (2008). **Administración una Perspectiva Global** Editorial Mc Graw Hill. México.
- Mendez (2006). **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa 4º Edición.
- Munch y García. (2008). **Fundamento de la Administración**. Editorial Trilla. México.
- Robbins. (2008). **Administración Teoría y Práctica**. Editorial. Prentice Hall. Hispano Americana
- Rodul (2004). **El Proceso de Investigación Científica**. Editorial Limusa S.A. México
- Sabino, C. (2008). **El Proceso de la Investigación**. Panapo. Caracas
- Shiffer (1987). **Procesamiento Datos Cuantitativos**. Editorial. McGraw Hill. Interamericana México.
- Sierra Bravo (2004) **Técnicas de Investigación Social Teoría y Ejercicios**, Décima edición, Editorial Paraninfo, Madrid.
- Kraut. (2001). **Las Teorías Clásicas de la Administración**. Un nuevo Enfoque. McGraw Hill. Interamericana México.
- Koontz (1996). **Administración**. Editorial McGraw Hill. Interamericana México.