

Lineamientos gerenciales para la optimización de los procesos comunicativos: un estudio desde la perspectiva del liderazgo transformacional en el ámbito educativo rural

Management guidelines for the optimization of communication processes: a study from the perspective of transformational leadership in the rural educational field

Beatriz Josefina Vargas Moreno

betyva38@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)

<https://orcid.org/0009-0002-4184-3656>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20723854>

Resumen

El objetivo general de la investigación fue proponer lineamientos gerenciales para la optimización de los procesos comunicativos desde la perspectiva del liderazgo transformacional en el ámbito educativo rural. Epistemológicamente, el estudio se fundamentó en las teorías de la comunicación organizacional, destacando la importancia de la asertividad y los canales formales para la eficiencia institucional. Desde la perspectiva metodológica, el trabajo se inscribió en el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, de tipo de campo y de nivel descriptivo. La población estuvo conformada por el personal directivo y docente que labora en el contexto geográfico rural seleccionado. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta y, como instrumento, un cuestionario con escala tipo Likert. El análisis de los datos se realizó a través de la estadística descriptiva mediante el cálculo de frecuencias y porcentajes. Los principales resultados obtenidos demostraron la existencia de ruidos comunicacionales persistentes y debilidades significativas en el ejercicio del liderazgo transformacional por parte de los directivos, lo que limitaba la retroalimentación asertiva con el cuerpo docente. Como conclusión relevante, se determinó que la carencia de lineamientos gerenciales estructurados para entornos rurales afecta la fluidez de la información. Por consiguiente, la formulación de una alternativa teórico-práctica ofrece herramientas esenciales de mediación, logrando minimizar las barreras comunicacionales y favoreciendo una gestión administrativa más efectiva en el sector rural.

Palabras clave: contexto rural, educación rural, gestión educativa, liderazgo, procesos comunicativos.

Abstract

The overall objective of this research was to propose managerial guidelines for optimizing communication processes from the perspective of transformational leadership in rural education. Epistemologically, the study was grounded in organizational communication theories, highlighting the importance of assertiveness and formal channels for institutional efficiency. Methodologically, the work was framed within the positivist para-

digm, employing a quantitative, field-based, and descriptive approach. The population consisted of the administrative and teaching staff working in the selected rural geographic area. Data was collected using a survey, with a Likert-scale questionnaire as the instrument. Data analysis was conducted using descriptive statistics through the calculation of frequencies and percentages. The main findings demonstrated the existence of persistent communication barriers and significant weaknesses in the exercise of transformational leadership by administrators, which limited assertive feedback with the teaching staff. As a key finding, it was determined that the lack of structured management guidelines for rural environments hinders the flow of information. Therefore, the development of a theoretical and practical alternative offers essential mediation tools, minimizing communication barriers and fostering more effective administrative management in the rural sector.

Keywords: rural context, rural education, educational management, leadership, communication processes

Introducción

El presente estudio propone lineamientos gerenciales para la optimización de los procesos comunicativos desde la perspectiva del liderazgo transformacional, elementos clave para consolidar relaciones de confianza, toma de decisiones conjuntas y una cultura de comunicación abierta entre gerentes y docentes. A nivel global, la UNESCO (2022) enfatiza la necesidad de desarrollar estrategias institucionales que fortalezcan la autonomía y la capacidad comunicativa. En este sentido, García-Planas (2023) explica que el liderazgo transformacional es un proceso dinámico donde los directivos motivan al personal a trascender intereses individuales en favor de los objetivos organizacionales, rompiendo esquemas rígidos tradicionales. Este enfoque humanista adquiere un valor primordial en la escuela rural al despertar un compromiso intrínseco que fortalece la resiliencia del equipo ante las limitaciones geográficas particulares (Suárez, 2022).

No obstante, Sandoval (2022) señala que la realidad de la gerencia educativa en Venezuela suele manifestarse de forma unidireccional y autocrática, generando conflictos y falta de cooperación por la ausencia de canales de escucha asertiva. Ante esta problemática en el contexto rural, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo se caracterizan actualmente los procesos comunicativos entre el personal directivo y docente, y cuáles son las dimensiones del liderazgo transformacional ejercido desde la perspectiva profesoral? Para dar respuesta, la investigación plantea como objetivo general proponer lineamientos gerenciales para la optimización de los procesos comunicativos desde la perspectiva del liderazgo transformacional en el ámbito educativo rural, lo que exige describir inicialmente la situación comunicativa actual y analizar las dimensiones del liderazgo ejercido en la institución objeto de estudio.

La justificación de esta investigación radica en la necesidad de transformar el acto comunicativo escolar en un proceso claro, comprensible y respetuoso que diluya los conflictos institucionales mediante lineamientos formales. Desde el punto de vista institucional y educativo, el estudio beneficia al plantel al sustituir la improvisación por directrices estables que promueven cambios actitudinales y democratizan la toma de decisiones. Socialmente, abre canales sin barreras que integran a los actores comunitarios en el quehacer escolar. Finalmente, en el orden metodológico-científico, la investigación se justifica al aportar un referente teórico y empírico válido para la comunidad científica interesada en comparar la realidad de la gestión rural en el marco de las variables de liderazgo transformacional y flujos comunicativos.

A fin de garantizar el rigor científico de los objetivos planteados, se hace imperativo el abordaje conceptual y empírico de las variables en consideración. A este respecto, Arias (2024) señala que el marco teórico o referencial comprende la ubicación del problema en un determinado campo del conocimiento, lo cual permite precisar los conceptos y teorías que guiarán el estudio. Bajo esta perspectiva, se entiende que esta sección constituye el eje articulador que otorga validez científica al proceso, pues facilita la integración de los hallazgos previos con el análisis de la problemática actual para generar soluciones pertinentes al contexto educativo.

Por consiguiente, la articulación de antecedentes y postulados teóricos constituye el soporte metodológico indispensable para contrastar la literatura especializada con la praxis del entorno escolar rural. Bajo esta perspectiva analítica, conviene examinar en primera instancia las investigaciones previas, entre las que destaca el aporte de Mosquera (2021) en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, cuyo título es: “Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal Mixta “Jhon F. Kennedy” cantón Pasaje, provincia El Oro”. Se trazó como objetivo determinar la relación entre las estrategias gerenciales y la gestión del talento humano de la Escuela Fiscal Mixta “John F. Kennedy”, del cantón Pasaje, provincia de El Oro, durante el período lectivo 2016 – 2017.

La metodología se basó en un enfoque cuantitativo, de diseño transversal no experimental, donde aplicó una encuesta a los docentes y directivos con un total de población de 60 individuos. Entre sus resultados destaca que, se obtuvo una correlación positiva en el valor de $p = 0,000 < 0,05$. Por lo que concluyó que, existe relación directa y significativa entre las estrategias gerenciales y la gestión del talento humano y recursos de la escuela antes mencionada.

Para efecto de la presente investigación, se consideró la investigación de Mosquera (2021) porque guarda relación con la temática que se desarrolla. En ambas se analizan los lineamientos gerenciales y la necesidad de ser empleadas para lograr que la comunicación entre gerente y docente fluya sin barreras y acorde a la realidad que le circunda, y la misma permanezca en el tiempo. Lo que genera una mejor productividad en cada uno de ellos, lo que conlleva a elevar la calidad de servicio.

En el contexto nacional, el autor Rodríguez (2022), en un estudio presentado ante la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR) Núcleo Tinaquillo, desarrolló una investigación titulada: “Plan Estratégico de Comunicación Interna para el fortalecimiento de la Identidad Institucional en organizaciones públicas del Municipio Tinaquillo”. El objetivo general de dicho trabajo se orientó a proponer estrategias comunicacionales que permitieran consolidar la imagen y el sentido de pertenencia en las instituciones del sector público local.

La metodología se centró en un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación de campo y un diseño no experimental transaccional. La población estuvo constituida por el personal de diversas organizaciones públicas del municipio, a quienes se les aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Tras el análisis de los resultados, se concluyó que la comunicación interna es deficiente y carece de canales formales, lo cual debilita la identidad institucional y afecta negativamente el desempeño de las funciones administrativas y operativas. Este antecedente guarda una estrecha relación con el presente estudio, ya que ambos coinciden en la identificación de la comunicación como el eje central de la problemática gerencial. Los hallazgos de Rodríguez (2022) sirven de base para sustentar que las fallas comunicacionales no son eventos aislados, sino una debilidad recurrente en las instituciones de zonas rurales.

Partiendo de esta premisa empírica, se hace indispensable fundamentar conceptualmente los elementos constitutivos del estudio a través de las bases teóricas, las cuales se elaboran a partir de un cuerpo doctrinal

más amplio. De ahí que, Arias (2024), las define como aquellas “...implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107), es decir, están relacionadas con el objeto de estudio el que permite ubicar dentro del contexto los aspectos que conforman la estructura teórica de la investigación.

Teoría de la Comunicación Organizacional de Idalberto Chiavenato

La comunicación organizacional, según la perspectiva de Chiavenato (2011), se define como el flujo de mensajes que circula a través de los canales formales e informales de una institución para coordinar esfuerzos y alcanzar objetivos comunes. Para este autor, la comunicación no es un proceso aislado, sino el sistema nervioso de la organización que permite la integración de sus partes; sin ella, la gerencia carece de las herramientas necesarias para dirigir el comportamiento humano hacia la eficiencia administrativa.

En el contexto de la investigación, esta teoría es fundamental porque permite entender que las fallas en el intercambio de información entre el directivo y el docente no son eventos fortuitos, sino síntomas de una estructura comunicacional que requiere estrategias gerenciales específicas para su optimización. Al aplicar los conceptos de Chiavenato, se busca que la comunicación deje de ser un trámite burocrático de órdenes descendentes y se convierta en un proceso bidireccional que fomente la participación activa y el compromiso del personal docente.

Teoría del Liderazgo Transformacional de Burns y Bass (2006)

El Liderazgo Transformacional, conceptualizado inicialmente por Burns y desarrollado profundamente por Bass, se centra en la capacidad del líder para inspirar a sus seguidores a trascender sus propios intereses en favor del bienestar colectivo y el cambio organizacional. Este modelo se basa en cuatro pilares: la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, elementos que permiten al líder generar una visión compartida y motivar la innovación constante.

En relación con el tema de investigación, el liderazgo transformacional es el eje motor que debe guiar las estrategias gerenciales en el contexto de estudio, ya que un directivo transformador no se limita a transmitir información, sino que utiliza la comunicación para movilizar conciencias y elevar el espíritu profesional de los docentes. La vinculación es estrecha porque el mejoramiento de la comunicación entre directivo y docente requiere de un líder que sea capaz de comunicar una visión de futuro estimulante, alentando al profesorado a superar las limitaciones del contexto rural mediante el diálogo creativo y el apoyo personalizado. Al aplicar esta teoría, el directivo asume el rol de un mentor que fomenta un flujo comunicacional de alto impacto, donde cada interacción busca el crecimiento del otro y la transformación de la cultura escolar.

Lineamientos gerenciales

Una de las funciones del gerente consiste en lograr que los docentes participen activamente en la toma de decisiones, a través de pautas, principios o reglas generales que establecen el marco de acción y el rumbo que debe seguir. Por ello, los lineamientos gerenciales establecen una mayor participación en cada una de las acciones planificadas, así como en la involucración en actividades dirigidas a optimizar el proceso educativo (Torres, 2023).

Al respecto, Martínez (2023) define los lineamientos gerenciales como directrices institucionales y normativas de carácter estratégico que establecen las pautas, principios y límites bajo los cuales el personal directivo

debe conducir su gestión. A diferencia de los planes operativos a corto plazo, los lineamientos funcionan como ejes rectores estables que orientan la toma de decisiones, la asignación de funciones y la resolución de conflictos, buscando estandarizar un comportamiento eficiente y coordinado entre todos los actores de la organización.

Asimismo, son herramientas que permiten una gestión y control eficaz de cualquier actividad del plan, lo que significa liderazgo mediante la delegación de tareas, facilitando el trabajo en equipo, creando espacios de diálogo y buscando la toma de decisiones en conjunta.

Otra definición interesante la expresa Medina (2023) por cuanto afirma que son conjunto de acciones que utilizan los gerentes para alcanzar las metas de una organización. Estas se desarrollan a través de un proceso de pautas organizacionales, que implica determinar los objetivos de la institución, evaluar su entorno y desarrollar una dirección clara para alcanzar sus metas. Una vez definidos, los lineamientos gerenciales son responsables de orientar la asignación de recursos y la implementación de acciones coordinadas para lograr los fines de la organización, además proporcionan un marco normativo para la toma de decisiones y ayudan a garantizar que la organización se dirija en la dirección correcta. Al desarrollar e implementar lineamientos gerenciales efectivos, las organizaciones pueden mejorar sus posibilidades de éxito.

Lineamientos gerenciales en el ámbito educativo

Los lineamientos gerenciales se aplican en la educación, que según Medina et al., (2022) constituyen el marco estratégico, político y normativo que guía el pensamiento y la toma de decisiones de los equipos directivos. No deben confundirse con planes operativos o recetas rígidas de aplicación diaria; por el contrario, representan las directrices institucionales y principios rectores que unifican los criterios de gestión para conducir a una institución hacia la calidad, la eficiencia y la cohesión de su personal.

Por otra parte, Chiavenato (2023) sostiene que el ambiente laboral de cada organización debe adaptarse a cada situación particular mediante el uso de estrategias diferentes, lo que implica coacción y contingencias. De esta forma, se requiere la participación de todos los miembros de la organización para incrementar el poder de la organización y disminuir su dependencia, lo cual también se aplica a las instituciones educativas.

En este sentido, los lineamientos gerenciales son el puente que conecta los fines puramente teóricos de las leyes y proyectos educativos con la realidad práctica, organizada y humana que se vive día a día dentro de las instituciones escolares, se basan en un conjunto de acciones para diseñar y aplicar instrumentos que permitan evaluar el funcionamiento, comprobar y generar mejoras que potencien la eficacia de los procesos (Quiroz & Bracho, 2024).

Procesos Comunicativos

La comunicación es un elemento esencial para las organizaciones educativas, ya que permite compartir las experiencias sociales que los individuos han internalizado, mediante el establecimiento de relaciones entre dos o más personas y por el cual se modifican las actividades o los comportamientos y se facilitan las experiencias sociales. Al respecto, Márquez (2022) sostiene que este proceso constituye la base de la interacción humana en la escuela, funcionando como un mecanismo regulador de las relaciones interpersonales. Bajo esta perspectiva, el intercambio comunicativo no solo modifica comportamientos, sino que facilita la cohesión del colectivo docente al permitir que las experiencias sociales se transformen en un aprendizaje organizacional que orienta la visión común del plantel.

De esta manera, una comunicación es efectiva y eficaz, según Medina et al., (2022) cuando el intercambio de datos e informaciones entre los miembros de un equipo de trabajo que ejecutan actividades dentro de una organización a fin de conseguir una meta previamente planificada. Esto implica que la comunicación facilita el trabajo cooperativo y la acción conjunta de los miembros de la institución para alcanzar los fines, metas y estrategias. A partir de los aportes de los autores, se infiere que la comunicación es un proceso por el cual se transmite y se recibe información, siendo un elemento clave para cualquier organización, porque ayuda a mantenerla cohesionada, logrando las metas y objetivos organizacionales (De la Hoz, 2025).

Comunicación directiva

Según Mendoza et al., (2022) la comunicación directiva es un tipo de comunicación que tiene lugar en una organización entre un líder o gerente y un empleado o subordinado. Esta forma de comunicación es importante en el contexto educativo porque se utiliza para transmitir información importante, tomar decisiones y definir objetivos y estrategias organizacionales, por tanto, es fundamental para el éxito de cualquier organización porque permite a los líderes comunicar sus ideas y visiones de manera clara y efectiva a los subordinados.

Además, esta comunicación permite a los docentes comprender sus funciones y responsabilidades en la organización, lo que puede aumentar su motivación y compromiso. Para que sea efectiva, es importante que los gerentes sean claros y honestos en su comunicación, deben poder comunicar sus mensajes de manera clara y concisa y asegurarse de que los docentes comprendan sus mensajes (Lacasa, 2023). También es importante que los gerentes los escuchen y estén abiertos a sus ideas y sugerencias, por ende, los gerentes pueden usar una variedad de herramientas y técnicas para mejorar la comunicación gerencial en sus organizaciones.

Tipos de comunicación

Como se ha estudiado en los epígrafes anteriores, la comunicación es uno de los factores más importantes para que el gerente logre desarrollar con efectividad sus funciones, motivando a los docentes a cumplir con sus roles, además es la base para el desarrollo organizacional. Gracias a esto, la interacción entre los directivos y docentes, así como con el resto de los actores sociales, es adecuada y crea una sinergia con las funciones que cada uno debe cumplir (Lara, 2024). Entre los tipos más comunes que se desarrolla en las instituciones educativas son las siguientes:

- **Comunicación asertiva:** según Cueva et al., (2021) es una comunicación directa, honesta, pertinente y respetuosa, a través de ella el líder expresa sus pensamientos y sentimientos. Además, escucha activamente a los demás y está abierto a la retroalimentación. Este tipo de comunicación es la más efectiva para los gerentes educativos porque crea condiciones de trabajo satisfactorias y un buen clima organizacional en las escuelas.
- **Comunicación agresiva:** se caracteriza por ser una comunicación amenazante, denigrante, sarcástica u ofensiva. Los líderes se expresan de maneras que atacan o degradan a los demás, suelen no escuchar a los demás y reaccionan a la defensiva. Este estilo de comunicación crea tensión, conflicto e ineficiencia (Sánchez-Guerra, 2023).
- **Comunicación pasiva:** es la comunicación que evita, titubea o no dice nada, por lo que el gerente no expresa sus pensamientos y sentimientos de forma clara o de forma muy suave o indirecta, crean tensión por la ambigüedad con la cual transmite la información. Tampoco acepta comentarios, por ende, es ineficaz

porque crea confusión, falta de motivación y cohesión en el grupo de trabajo (Castillo, 2023).

En concordancia con lo antes descrito, la forma en que los líderes educativos se comunican con sus equipos de trabajo, especialmente el docente, puede tener un impacto significativo en la motivación, la moral del equipo y la eficacia del liderazgo, o por el contrario generar malestar, tergiversación del mensaje, entre otros. La comunicación confiable o asertiva, caracterizada por la expresión clara y respetuosa de ideas y opiniones, es fundamental para crear una atmósfera de apertura y honestidad. Por otro lado, la comunicación agresiva y pasiva crea tensión, miedo y confusión en el equipo, reduciendo la productividad y la motivación.

Sistema de Variables

Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), la operacionalización de las variables, es el desglosamiento de la conceptualización de cada una de las variables, tanto en sus dimensiones como en indicadores, las cuales pueden ser observables y medibles. Según la explicación de los autores previamente citados, la conceptualización de las variables se refiere a la tarea de explicar el significado de la variable. De ello se desprende que es en esta fase donde se procede a la definición conceptual de cada una de las variables del estudio. Consecuentemente, la conceptualización en la presente investigación se articula a partir de dos variables fundamentales:

- Variable Independiente: Liderazgo Transformacional. Es un proceso en el que los líderes y seguidores inspiran y guían al equipo hacia un cambio positivo en las personas y organizaciones promoviendo su desarrollo y crecimiento, favoreciendo nuevos enfoques en la solución de problemas (Martínez, 2023).
- Variable Dependiente: Procesos comunicativos. Constituye el conjunto de flujos, canales e interacciones dinámicas a través de los cuales se transmite, procesa y retroalimenta la información entre los miembros de una institución (personal directivo, docente, administrativo y de enlace). (Márquez, 2022).

Metodología

Para Arias (2024), el marco metodológico, es aquel donde se describe el tipo y diseño de investigación, así como los métodos y técnicas que se seleccionarán para el desarrollo de la investigación con la finalidad de obtener la información necesaria para llevarla a cabo y alcanzar los objetivos propuestos por la investigadora, permitiendo la búsqueda de soluciones viables a la problemática de investigación.

Para comprender el paradigma en el cual se sustenta esta investigación, es relevante conceptualizarlo. Al respecto Kuhn (1962) lo define como “un conjunto de suposiciones interrelacionadas respecto al mundo social que proporciona un marco filosófico para el estudio organizado de este mundo” (p. 82). De ahí que se asume el positivista, que de acuerdo con Bernal (2023) “se basa en la idea que el conocimiento válido y certero se obtiene, mediante la observación objetiva y la medición de los fenómenos donde operan leyes preestablecidas porque en él se enfatiza la objetividad, así como la medición y la verificación” (p. 45). Es decir, se basa en la premisa que el conocimiento verdadero y válido se obtiene a través de la observación objetividad, así como de la cuantificación de los datos para su verificación, por lo que están inmersas leyes ya establecidas.

El estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, el cual se fundamenta en el paradigma positivista y se centra en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) este enfoque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica, permitiendo que el investigador examine la realidad de manera objetiva y sin

involucrar sesgos personales. En este sentido, la investigación se apoya en procesos deductivos, partiendo de teorías generales sobre los lineamientos gerenciales y los procesos comunicativos para aplicarlas al contexto específico del personal directivo y docente. La elección de este enfoque se justifica por la necesidad de cuantificar la frecuencia y efectividad de los procesos comunicativos actuales mediante la aplicación de instrumentos estandarizados. Esto permite procesar la información recolectada de forma sistemática, facilitando la presentación de resultados a través de cuadros y gráficos que demuestren la magnitud del problema detectado en el entorno rural del estado Cojedes.

El diseño de la investigación será el no experimental, para Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) consiste en que, el investigador no manipula las variables. Considerando el argumento de estos autores, una investigación bajo este diseño permite, generar generalizaciones descriptivas que ayuden a comprender el fenómeno que se observa. Asimismo, el nivel es el evaluativo, Palella y Martins (2024), expresan que su propósito es valorar la efectividad de un programa o plan.

Resultados

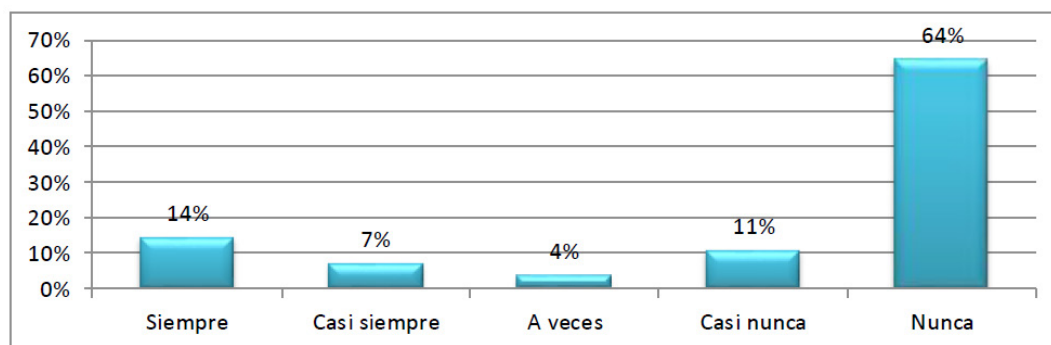
Al procesar los datos recolectados mediante el cuestionario con escala tipo Likert aplicado al personal docente y directivo de la institución rural objeto de estudio, se procedió al análisis a través de la estadística descriptiva. Los resultados obtenidos evidenciaron la existencia de ruidos comunicacionales persistentes y debilidades significativas en el ejercicio del liderazgo transformacional por parte de los directivos, lo que limita considerablemente la retroalimentación asertiva con el cuerpo docente. En cuanto a la caracterización de los procesos comunicativos, los datos reflejaron que la transmisión de información se desarrolla de forma predominantemente descendente y unidireccional, enfocada en la asignación burocrática de tareas e imposición de decisiones, lo que coincide con los planteamientos críticos de Sandoval (2022) sobre la realidad de la gerencia escolar en Venezuela.

En cuanto a la encuesta aplicada en relación a la primera variable se evidenciaron deficiencias significativas como se muestra en la figura a continuación:

Variable: Lineamientos Gerenciales

Pregunta 1: ¿En qué medida la gerente fomenta la gestión de cambio para conseguir transformaciones en el proceso educativo?

Figura 1: Gestión de cambio



Nota: resultados porcentuales de la encuesta aplicada a varios docentes de la población rural.

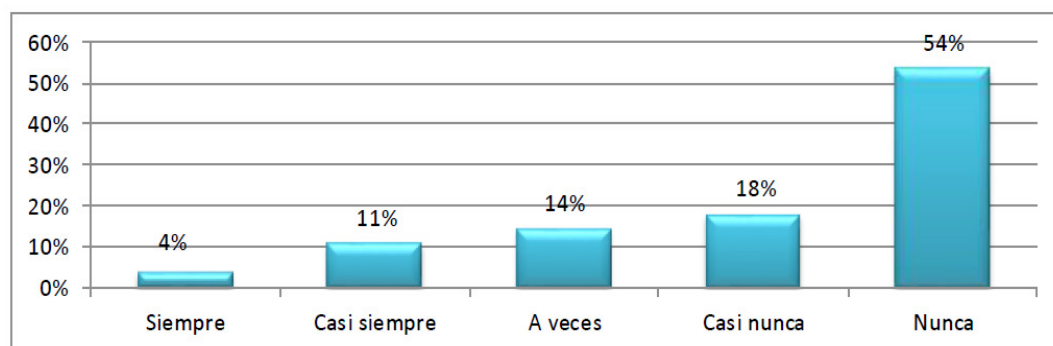
Fuente: elaboración propia.

Análisis: A partir de estos resultados, se puede deducir que la mayoría de los encuestados (64%) considera que la gerencia nunca fomenta la gestión del cambio para conseguir transformaciones en el proceso educativo. Además, solo un pequeño porcentaje (14%) indicó que siempre se fomenta esta gestión. Esto puede señalar una falta de liderazgo y compromiso por parte de la gerencia en impulsar y promover cambios significativos en el proceso educativo. Esta estrategia según Campos (2022) está orientada a conseguir transformaciones en el proceso educativo, por lo que son las acciones de pretensión para generar alguna modalidad de alteración en las concepciones referentes al uso de los centros escolares, los contenidos, experiencias, de la enseñanza y el aprendizaje, sus objetivos, procesos y resultados

Variable: Procesos comunicativos

Pregunta 2: ¿El gerente se expresa con claridad en la transmisión de objetivos institucionales?

Figura 2: Claridad en la transmisión de objetivos institucionales



Nota: resultados porcentuales de la encuesta aplicada a varios docentes de la población rural.

Fuente: elaboración propia.

Análisis: A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los encuestados (54%) considera que el gerente nunca se expresa con claridad en la transmisión de los objetivos institucionales, el 18% que casi siempre lo hace, el 14% a veces. Además, solo un pequeño porcentaje (4%) indicó que siempre se expresa con claridad. Estos resultados pueden indicar una falta de comunicación efectiva por parte del gerente en la transmisión de los objetivos institucionales. La claridad en la comunicación de los objetivos es fundamental para alinear el trabajo del personal docente y lograr el cumplimiento de los mismos. La comunicación donde se transmita las pautas y objetivos institucionales de manera clara es especialmente importante para que los docentes puedan implementarlos de manera efectiva en el aula (Reyes, 2021).

Discusión

La discusión de estos resultados permite determinar que la carencia de lineamientos gerenciales estructurados y adaptados a las condiciones geográficas y organizacionales del sector rural afecta de manera directa la fluidez de la información institucional. Al contrastar estas debilidades con los antecedentes analizados, se valida el criterio de Rodríguez (2022), quien sostiene que las fallas de comunicación interna debilitan la identidad

institucional e impactan negativamente la operatividad técnico-pedagógica. De igual forma, los datos confirman la tesis de Mosquera (2021) al demostrar que la ausencia de directrices estratégicas claras deprime el rendimiento y la satisfacción del capital humano. Por lo tanto, se hace evidente la urgencia de reconfigurar la acción directiva a partir de las pautas sugeridas por Martínez (2023), adoptando la comunicación asertiva como el mecanismo regulador fundamental de las relaciones interpersonales dentro de la escuela.

Conclusión

Como conclusión relevante del estudio, se establece que el perfil comunicacional y gerencial prevaleciente en la institución restringe el desarrollo de una cultura de gestión abierta, participativa y democrática. Se da respuesta a las interrogantes de la investigación al confirmarse que los flujos comunicativos actuales carecen de la asertividad y simetría necesarias para el éxito organizativo, mientras que las dimensiones del liderazgo transformacional se encuentran desatendidas por la persistencia de un enfoque administrativo e impositivo. En atención al objetivo general de la investigación, se concluye que la formulación de una alternativa teórico-práctica basada en lineamientos gerenciales ofrece las herramientas esenciales de mediación para minimizar las barreras comunicacionales detectadas. Al estructurar pautas estables fundamentadas en objetivos medibles, evaluación ambiental y acciones operativas coordinadas, se viabiliza transformaciones en la conducta y las capacidades técnicas del personal, favoreciendo una gestión administrativa más efectiva, una toma de decisiones conjuntas y una elevación significativa de la calidad educativa en el ámbito rural.

Referencias

- Arias, F. (2024). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas - Venezuela (7ma ed.): Editorial Episteme.
- Bass, B., & Burns, J. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bernal, C. (2023). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación. 5ta edición.
- Castillo, R. (2023). *Habilidades sociales y asertividad en la gestión directiva: Un estudio desde la inteligencia emocional*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Abierta.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cueva, M.; Hernández, Y., y Regalado, Ó. (2021). Comunicación asertiva en el contexto educativo: revisión sistemática. *Boletín Redipe*, 10(4), Pp. 315-334. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1274>.
- De la Hoz, M. (2025). *Cultura organizacional basada en la comunicación: construcción de procesos adminis-*

trativos de calidad en instituciones educativas nivel medio. *Sinopsis Educativa*, 24(2), 517–525 https://www.revistas.upel.edu.ve/index.php/sinopsis_educativa/article/view/4339.

García-Planas, A. (2023). *Liderazgo y gestión comunicativa en centros educativos: Estrategias para una dirección eficaz*. Barcelona - España: Universidad de Barcelona. (Tesis de maestría).

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Cuarta edición. Segunda reimpresión. Caracas Venezuela.: McGraw-Hill Interamericana.

Lacasa, A. (2023). *Comunicación organizacional: Cómo gestionar la comunicación interna y externa en las organizaciones*. Editorial Pirámide.

Lara, L. (2024). *La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas*. *Sinergia Académica*, 4(1), 41-70 <https://doi.org/10.51736/4851mk49>.

Márquez, E. (2022). *La comunicación asertiva como estrategia gerencial en el fortalecimiento del clima institucional*. Valencia-Venezuela: Universidad de Carabobo. Trabajo de grado de maestría no publicado.

Martínez, G. (2023). *Lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la gestión administrativa y pedagógica en instituciones educativas públicas*. Perú: Universidad Nacional de San Agustín (Tesis de maestría).

Medina, A. (2023). *Formación de directivos para la innovación y la mejora de las instituciones educativas*. Madrid- España: UNED / Ediciones Académicas.

Medina, A., Gómez, C., & Rodríguez, J. (2022). *Estrategias de comunicación y liderazgo para la dirección escolar*. Madrid, España: Editorial Universitaria.

Mendoza, N., López, I., Manchen, L., y Guijarro, R. (2022). *La comunicación interpersonal como problema psicológico. estilos comunicativos de la personalidad*. *Journal of Science and Research*, 7(CININGEC II), Pp. 1128–1139. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2774>.

Mosquera, M. (2021). *Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal Mixta “Jhon F. Kennedy” cantón Pasaje, provincia El Oro, periodo lectivo 2016-2017*. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Palella, S., & Martins, F. (2024). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). (5ta ed.).

Quiroz, W., & Bracho, A. (2024). *Lineamientos gerenciales y la optimización de la gestión administrativa. Caso de estudio: Cereales Venezolanos*. *Compendium: Revista Científica*, 26(51), 4 <https://doi.org/10.5281/zenodo.12669823>.

Rodríguez, M. (2022). *Plan Estratégico de Comunicación Interna para el fortalecimiento de la Identidad Institucional en organizaciones públicas del Municipio Tinaquillo*. Cojedes-Venezuela: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR - Núcleo Tinaquillo).

- Sánchez-Guerra, M. (2023). Competencias comunicativas en el director escolar: Del estilo inhibido a la asertividad transformacional. Universidad de Salamanca.
- Sandoval, P. (2022). Estrategias gerenciales utilizadas para mejorar la comunicación Liceo Bolivariano. Caso Municipio Miranda. Venezuela: Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Rafael María Baralt.
- Suárez, M. (2022). El liderazgo transformacional como dinamizador de la cultura organizacional en instituciones de educación básica. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Tesis de maestría).
- Torres, Y. (2023). Lineamientos gerenciales para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente. Maturín. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/download/2097/1985/6460>: Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (Trabajo de grado de maestría).
- UNESCO. (2022). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Obtenido de Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI: https://servicios.uns.edu.ar/institucion/secretarias/sgriyp/docs/Resumen_Educac.pdf