

# Impacto de la Gerencia de Calidad en el clima organizacional en educación básica

MSc. José N. Isea Araque  
PhD. Jesús A. Gómez E.  
Abg. René Proaño Recalde  
Abg. Rufo Javier Lema

nikoiseaa@gmail.com

## RESUMEN

---

La educación requiere como gerentes que sean capaces de adaptarse a los múltiples cambios que exige el sistema educativo y en consecuencia crear las condiciones institucionales apropiadas para la calidad y el éxito educativo. La investigación tuvo como objetivo general analizar el impacto de la gerencia de calidad en el clima organizacional en la Escuela Bolivariana las Palmas, del Municipio Barinas, del Estado. La investigación se apoyó metodológicamente en el paradigma cuantitativo, estudio de campo sustentado en el nivel descriptivo. Se aplicó el método deductivo para realizar razonamientos de la situación institucional. En cuanto a las técnicas y recolección de datos se utilizó el análisis documental, observación participante y la entrevista, con escala tipo Lickert atendiendo una población de 13 docentes. La validación se utilizó la técnica de juicio de expertos y la confiabilidad se determinó a través del coeficiente Alfa de Crombach. Se concluyó que la gerencia no está asumiendo funciones básicas en los procesos administrativos y pedagógicos, lo que generó un clima organizacional inapropiado que afectaba la productividad, calidad, servicio y los objetivos de la institución.

**Palabras clave:** GERENCIA - CLIMA ORGANIZACIONAL - DOCENTE

## ABSTRACT

---

### **Impact of Quality Management on the Organizational Environment at Basic Education**

Education requires managers able to adapt to multiple changes required by the education system to create appropriate institutional conditions for quality and educational success. The objective of this research was to analyze the impact of quality management on the organizational environment at Bolivariana School Las Palmas, in the Barinas Municipality, in Barinas state. The research applied quantitative paradigm and field study supported at a descriptive level. The deductive method was used to analyze the institutional situation. Regarding to the techniques and data collection, the documentary analysis, participant observation and the interview were used, with a Lickert type scale focused on a population of 13 teachers. Validation was determined by the expert judgment technique and reliability by the Crombach Alfa coefficient. It was concluded that management is not assuming basic functions in the administrative and pedagogical processes, which generated an inappropriate organizational environment that affected the productivity, quality, service and objectives of the institution.

**keywords:** MANAGEMENT - ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT - TEACHER

## Introducción

La educación es un proceso que vislumbra grandes riquezas humanas y materiales, por tanto se requiere de la búsqueda de efectividad y de la calidad gerencial para garantizar el logro de los objetivos de una institución educativa; según Garbanzo-Vargas, G. M. (2016), asegura *“Los continuos y acelerados cambios que se generan en el sistema educativo, requiere la formación de individuos que asuman las transformaciones que demanda la sociedad”*. (p.67). En tal sentido, el gerente es quien tiene en sus manos los elementos indispensables para realizar dichas las transformaciones dentro de las instituciones educativas.

Igualmente dentro de la gerencia educativa debe plantearse la relevancia que ha adquirido el conocimiento no solo en el contexto social sino también en el sector productivo, y tecnológico, de ahí el gerente educativo juega un papel significativo por lo que debe adaptarse a las transformaciones, teniendo la capacidad y responsabilidad de dirigir según los procesos de cambio, por lo tanto Chiavenato (2012) expresa *“el gerente establece metas y objetivos a ser alcanzados con los miembros de una organización, en éste caso, docentes, estudiantes, padres y comunidad, una relación de reflexión capaz de sentir necesidades, conflictos, esperanzas y miedos”*. (p.75).

Tomando en consideración el impacto que tiene la gerencia en el manejo de la institución escolar, Ríos U, (2017), afirma: *“La educación y la sociedad exige gerentes integrales, contando en las instituciones directivos dotados de capacidad y competencias que les permita orientar al personal en cuanto a las bases sólidas como la participación, y el trabajo colaborativo”*. (p.32). En cuanto a la cita anterior, se describe con claridad que la efectividad de una organización educativa depende de la capacidad de la gerencia para organizar los diferentes recursos que permitan alcanzar las metas institucionales. Mientras más integrado y coordinado este el trabajo de una organización más eficaz será la misma.

Por las razones expresadas, el gerente educativo desde su rol de líder debe considerar como una de sus funciones principales fomentar la participación, el clima organizacional, promover el cambio, crear un ambiente de colaboración suscitando la participación activa y participativa de todos los integrantes de la comunidad escolar. Al respecto, Camacho, M (2014), indica, *“El buen desempeño de los trabajadores en sus diferentes áreas es una condición no solo para la supervivencia de las organizaciones, sino para su desarrollo exitoso, donde confluyen una serie de elementos que hacen que el clima organizacional se convierta en una necesidad”*, (p.32).

Interpretando la cita anterior, se evidencia que en el trabajo las actitudes y los comportamientos de los individuos se atribuyen en parte a su percepción del entorno o ambiente laboral en el que se desenvuelven, así como a las características de la organización, del cargo y la personalidad de los individuos que se desempeñan en ese entorno. Según James P (2014), *“El clima laboral es uno de los determinantes de actitudes como satisfacción, en el trabajo y compromiso y además un determinante del desempeño.”* (p.143). Por lo expuesto cobra mayor valor el clima organizacional dentro de las instituciones y en especial por elevar la productividad de los empleados, muy especialmente en las instituciones educativas.

Así mismo, la estabilidad del clima en las organizaciones depende de la habilidad que pueda poseer cada uno de los gerentes que dirigen las instituciones, considerando la gerencia como el proceso mediante el cual se alinea el desempeño de los trabajadores con las metas de la organización en todo nivel. Adicionalmente, se debe siempre considerar el valor y la importancia de la gerencia en ambientes organizacionales donde se presenten elementos que atenten en contra de la estabilidad del clima organizacional, como la creación de subgrupos con intereses personales ajenos a los de la organización, utilización inadecuada de la comunicación en la tramitación de información relevante, desatenciones en los aspectos básicos del proceso gerencial como la planificación aislada de planes y metas institucionales.

La educación persigue intereses comunes dentro de las diferentes instituciones escolares que demanda de cada gerente la capacidad de disponer de los talentos humanos y de los recursos materiales con que cuenta para brindar calidad en la enseñanza, así mismo, en la toma de decisiones que promueva la operatividad. Con la llegada del siglo XXI, se acentúa a nivel mundial la necesidad por tener un mejor aprovechamiento del talento humano, traducido en la capacitación y actualización

en las diversas áreas del conocimiento, lo cual, exige al sector educativo actual, re-planificar continuamente y adaptado a sus necesidades la organización de las instituciones educativas, con la finalidad que éstas cada día sean más efectivas y concordantes con lo estipulado en la formación de ciudadanos y ciudadanas integrales.

Para ello, la gerencia ha sido determinante para mejorar la administración y orientar mecanismos que optimicen resultados en las diversas instituciones modernas, en ese sentido Matsushita, K (2015), considera: *“La gerencia siempre debe desenvolverse con una política de “dirección abierta”, lo que significa: confianza en los empleados a través de la comunicación fácil dentro de la organización, alta moral de los trabajadores y sobre todo solidaridad institucional.”* (p. 289). En ese mismo sentido, los gerentes educativos son los líderes que se encaminan al perfeccionamiento del servicio y hacia una mejor calidad dentro del clima de las organizaciones educativas.

Por su parte, en Venezuela la gerencia de calidad dentro de las organizaciones escolares se debe aprender a utilizar de manera efectiva para crear el impacto adecuado, principalmente en las líneas jerárquicas de acción de las instituciones en relación con todo el personal docente que se tenga a disposición. Actualmente, se observa que los gerentes de las escuelas no se comunican con adecuación, lo que se ha convertido en un verdadero problema, la existencia de predisposiciones al mensaje, rivalidades, rumores, entre otros factores desvirtúan en muchos casos el verdadero espíritu del mensaje y crea malestar en el clima laboral de las instituciones.

En las escuelas venezolanas, se vive toda una gama de interacciones comunicativas; el gremio docente en ellas generan el diálogo, los consejos, las expresiones afectivas, pero también las humillaciones, las ridiculizaciones, los chismes, la «cantaleta», los rumores, la ironía, el sarcasmo, los anónimos y la agresión verbal, entre otras formas comunicativas que lo que hacen es la creación de subgrupos parcelados

de intereses particulares y que ponen en serio peligro los roles gerenciales socavando en muchos casos el ambiente de trabajo haciéndolo inestables, poco deseado y lleno de incertidumbre.

Por lo expuesto, se indica que los planteles escolares en su condición de organizaciones, reflejan un determinado clima que generaría en los docentes un grado de participación y satisfacción en el trabajo. Al respecto, Manrique, O (2014), establece: *“En las escuelas venezolanas, la gerencia influye en el comportamiento y en el logro de las metas organizacionales”*. (p.81). Por tal motivo, si no existe una gerencia que estimule al docente para el trabajo en equipo, formación profesional, comunicación efectiva e integración con toda la comunidad educativa, se verían limitados sus esfuerzos operativos para alcanzar la calidad, lo cual puede generar conductas y comportamientos que afectan las actividades del docente, tanto desde el punto de vista de la productividad como en sus relaciones entre colegas.

Es evidente que el ejercicio inadecuado de la gerencia en las instituciones ha creado una serie de circunstancias que afectan la operatividad de las escuelas y principalmente en el desgaste de las relaciones interpersonales que se evidencia en el ambiente laboral y en la mayoría de los casos la gerencia no ha podido direccionar acciones que permita mejorar la calidad comunicacional y no ha contribuido a fomentar un clima laboral positivo para el logro sistemático de los objetivos de las instituciones.

Por otro lado, en el Estado Barinas se ha evidenciado que se genera a nivel gerencial serios problemas que afectan la acción operativa de los docentes y crea un ambiente laboral desfavorable para la función y el alcance de objetivos institucionales, así lo señala Calderón, L. (2016), quien expresa: *“Existen serias debilidades entre los gerentes y docentes de las escuelas en el Estado y esto influye muy seriamente en el clima organizacional de las escuelas”* (p.98). Además de la carencia por parte de

los equipos gerenciales para crear estrategias que favorezcan el mejoramiento del clima organizacional.

Considerando los aspectos teóricos expuestos y partiendo de entrevistas no estructuradas (observación directa), se pudo apreciar, que en la Escuela Bolivariana Las Palmas, ubicada en la Parroquia Alto Barinas del Estado Barinas, se está generando una serie de situaciones conflictivas, ocasionada por los problemas organizacionales en los cuales incurre la gerencia al no atender sugerencias por parte de los docentes, principalmente en la atención de quejas, reclamos por parte de los docentes de aula y especialistas, creando desmotivación en el personal que labora en la escuela, trayendo como consecuencias una disminución considerable en la calidad del desempeño profesional y humano de los actores que fungen en ella, así como también un clima organizacional no deseado.

En tal sentido, la investigación se planteó el siguiente problema científico; ¿Cuál es el impacto que tiene la gerencia sobre el clima organizacional en la Escuela Bolivariana Las Palmas, municipio Barinas, Estado Barinas durante el año 2010?

Atendiendo la situación de conflicto que se presenta en ésta institución, se plantea la siguiente investigación en cuanto al Impacto de la gerencia de calidad en el clima organizacional en la educación básica en el personal docente que labora en la Escuela Bolivariana las Palmas, del Municipio Barinas, del Estado Barinas; con lo que se debe responder una serie de interrogantes que permitan garantizar el desarrollo de la investigación: ¿Cuáles es la situación actual del gerente educativo en cuanto a las funciones que debe desempeñar en la Escuela Bolivariana Las Palmas, municipio Barinas, Estado Barinas?, ¿Cómo es el clima organizacional en el personal docente de la Escuela Bolivariana Las Palmas?. Para dar respuestas a las interrogantes se plantea el siguiente objetivo general: Analizar el Impacto de la gerencia de calidad en el clima organizacional en la

Escuela Bolivariana las Palmas, del Municipio Barinas, del Estado. Desde este objetivo general se desprendieron los objetivos específicos a saber: Diagnosticar la situación actual del gerente educativo en cuanto a las funciones que debe desempeñar en la Escuela Bolivariana Las Palmas, municipio Barinas, Estado Barinas y describir el tipo de clima organizacional presente en la Escuela Bolivariana Las Palmas, municipio Barinas, Estado Barinas.

Siguiendo este orden de ideas, Gratte (2015), en su publicación titulada “*Gestión Educativa para la Transformación de la Escuela*”, en la cual plantea analizar el proceso llevado por el gerente educativo a fin de que este pueda promover la transformación de la institución que dirige de manera eficiente, capaz de alcanzar los objetivos institucionales haciendo uso principalmente del personal con que se cuenta. Para el autor, el gerente educativo ejerce la orientación y dirección de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como también de los recursos con el fin de garantizar la calidad del servicio que ofrece.

En consecuencia, en una organización deben imperar las relaciones interpersonales y no trabajar aislado, por lo que es necesario que exista un agradable ambiente en el trabajo, como un factor que propicie la productividad, mucho estudios lo han demostrado, enfocando la motivación no solo en incentivos económicos y condición física, sino como el clima laboral como un factor más de satisfacción del grupo y de productividad.

Por su parte, Devia, K. (2015), en su trabajo de investigación de la Universidad Fermín Toro titulado *Efectividad de la gerencia dentro de los procesos docentes de la Escuela Básica Lourdes Rivas de Torres*, orientado en un modelo cuantitativo, de campo, con un nivel de estudio de tipo documental y descriptivo, la población estuvo conformada por 13 docentes, su objetivo general fue determinar la efectividad de la gerencia dentro de los procesos docentes de la Escuela Básica Lourdes Rivas

de Torres, en el Municipio Barinas, se concluyó que los procesos gerenciales no son efectivo entre el personal directivo y docente de la institución escolar, así como las relaciones interpersonales no son del todo integradoras, lo que hace desfavorable la integración y el trabajo en equipo afectando el logro de objetivos institucionales y el clima organizacional de la misma.

Es evidente que el inadecuado uso de la comunicación por parte del personal directivo y docente de las instituciones escolares, genera un impacto negativo en los colectivos que laboran afectando el clima organizacional de las instituciones, alejando a estas de los objetivos que se puedan trazar, por lo que se evidencia la vinculación del antecedente con la presente indagación al presentar el clima organizacional como una de sus variables.

Seguidamente, Colina, J. (2013), en su trabajo de investigación elaborado en la Universidad Fermín Toro titulado *Proceso comunicacional del gerente y su relación con el clima organizacional entre los docentes de la Escuela Bolivariana San Isidro en el Municipio Ezequiel Zamora del Estado Barinas*, metodológicamente se enmarcó en una investigación descriptiva y de campo, la población quedó constituida por 37 docentes y 4 directivos, la técnica de recolección de datos se realizó a través de la encuesta. Como instrumento se empleó un cuestionario con escalamiento de Likert con 25 ítems, siendo validado a través de la técnica de juicio de expertos.

Se pudo concluir que existen debilidades en la comunicación entre los docentes y el equipo directivo, por lo tanto se denota la influencia de esta en el clima organizacional, evidenciándose una serie de indicadores que afectan las relaciones interpersonales, tales como trabajo en equipo, metas, objetivos, identidad, visión, misión, así como una clara carencia de herramientas que estimulen la comunicación como elemento de mejoramiento del citado clima.

Esta investigación tiene pertinencia con el estudio abordado, por cuanto todo

gerente debe poseer el carácter y las competencias idóneas para dirigir, controlar y delegar actividades, así como trabajos dentro de la organización, las funciones que le corresponde con éxito y con alto grado de seguridad, ayudando así a que se dé un buen desempeño laboral en un clima organizacional eficaz.

El gerente es la persona que dirige o gestiona la organización, a través de un conjunto de acciones encaminadas a conseguir o resolver algo, al gerente se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar y planificar todos los recursos que están bajo su mando con base en la preparación de un conjunto de decisiones para la acción futura de acuerdo con el modelo de la institución que se quiere tener y la búsqueda de satisfacción de necesidades de una sociedad determinada. En muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol del gerente debe desenvolverse como administrador, supervisor, jefe, presidente, director o docente.

En consecuencia a lo anterior planteado, Kauffman G. (2015), afirma que el gerente es: *“Quien tiene la potestad para lograr el buen desenvolvimiento del personal y el logro de metas, también puede provocar una situación de inconformidad, incumplimiento, desmotivación cuando las decisiones tomadas no está apegado a igualdad de beneficios y responsabilidades”*. (p.182). En tal sentido, el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

### **Funciones del gerente**

En cuanto a la función del gerente educativo como cualquier otro gerente para conducir las instituciones educativas se vale de funciones típicas como lo son: la planificación, organización, dirección y control de sus tareas. Al respecto, Koontz

H (2015), plantea: *“las funciones de los gerentes se deben enmarcar dentro del proceso administrativo, por lo tanto las tareas gerenciales esenciales son planeación, organización, dirección y control”* (p. 123). Las cuales se describen brevemente a continuación.

**Planificación:** en esta fase el gerente con su equipo decide qué y cómo hacerlo para convertir la institución en un centro de excelencia pedagógica.

**Organización:** implica el diseño del estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades docentes, alumnos y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos que involucran tanto el trabajo como las funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad entre los actores y el entorno.

**Dirección:** asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela. La dirección garantiza la motivación, la guía, y orientar las decisiones para el logro de los objetivos de la organización.

**Control:** consiste en asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidad y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y las metas y actividades, con el fin de evaluar continuamente los resultados.

### **Tipos de clima**

El clima de cada organización depende de numerosos factores que repercuten en el accionar de los actores dentro de las diferentes instituciones, los gerentes juegan un papel determinante en su construcción y consolidación. A continuación se presentan una serie de modelos de cli-

ma organizacional desde la perspectiva de varios investigadores.

*Tipo estratégico:* Al respecto, Hernández P. (2013), “*argumenta que los individuos desarrollan percepciones del clima debido a una tendencia propia de los seres humanos de organizar y dar significado a su entorno*” (p.67). Así mismo, indica que esas percepciones actúan como marcos de referencia para su comportamiento. Las personas perciben e interpretan las políticas organizacionales así como las prácticas y procedimientos vigentes en las empresas y le atribuyen un significado. En consecuencia, Hernández P. (2013), define clima “*como la percepción que cada empleado tiene de su rutina y recompensas del entorno*”.

*Tipo Jerárquico:* Según James P (2014) “*establece que el significado de los individuos atribuye a las características del entorno de trabajo refleja el uso de esquemas mentales en la interpretación del mismo*” (p.73). La respuesta de los individuos a su entorno se da en función de sus percepciones en términos de justicia, del nivel o grado de bienestar o malestar que el medio les impone y de la oportunidad para tener o no ganancias; en general, es una interpretación subjetiva basada en valores personales. Para este modelo el clima se fundamenta en cuatro factores, el estrés, asociado al rol y falta de armonía; desafío y autonomía; apoyo del líder; cooperación del equipo de trabajo; calidez y amistad, lo que refleja un esquema mental para evaluar el grado en que el ambiente beneficia o actúa en detrimento de los individuos.

*Tipo de los múltiples factores:* Según Burker y Vaslow (2013), “*Este enfoque considera que los individuos interpretan su entorno de trabajo en términos de impacto en su propio bienestar así como el bienestar de los actores relevantes*”. (p148). El estudio a una compañía confirma como factores de orden superior la preocupación por los empleados y la preocupación por los clientes. Como factor de primer orden el énfasis en los objetivos, énfasis en los medios, soporte gerencial y el enfoque no monetario de la recompensa. Para el

caso del factor relativo a la preocupación por los clientes, los factores de primer orden propuestos están vinculados a los servicios que la empresa provee y ellos perciben, y son: orientación organizacional hacia el servicio, obstáculos vinculados a la práctica de recursos humanos y obstáculos relacionados con el manejo de la mercancía.

## **Materiales y métodos**

La investigación está sustentada metodológicamente en el modelo cuantitativo, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014), expresa, “*Usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico descriptivo, con el uso de tabla de distribución de frecuencia y gráficos de sectores*”. (p.76). por otro lado, el método de investigación es deductivo, según Molina F, (2010) señala “*Es cuando se aspira demostrar a través de la lógica pura la conclusión en su totalidad a partir de una premisa de tal manera que garantice la totalidad de la misma*”. (p.56).

Es decir, cuando se aspira demostrar, mediante la lógica para la ejecución de su totalidad a partir de las premisas, de manera que se garantice la veracidad de la conclusión. Es de carácter descriptiva, por cuanto la misma permite observar y medir el fenómeno estudiado, en tal sentido Sabino C. (2010), sostiene “*los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis*” (p.36).

De igual manera, es una investigación de campo porque se realizó en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio; en tal sentido Tamayo y Tamayo. (2010) manifiesta, “*la investigación de campo surge como una estrategia que cumple el investigador basado en métodos que permite recoger los datos en forma directa de la realidad donde se presenta*”. (p.32). para la recolección de la información pertinente al problema, se utilizó la técnica

de análisis de documental, observación participante y la entrevista. Para recabar la información se utilizó un cuestionario de escala tipo Likert.

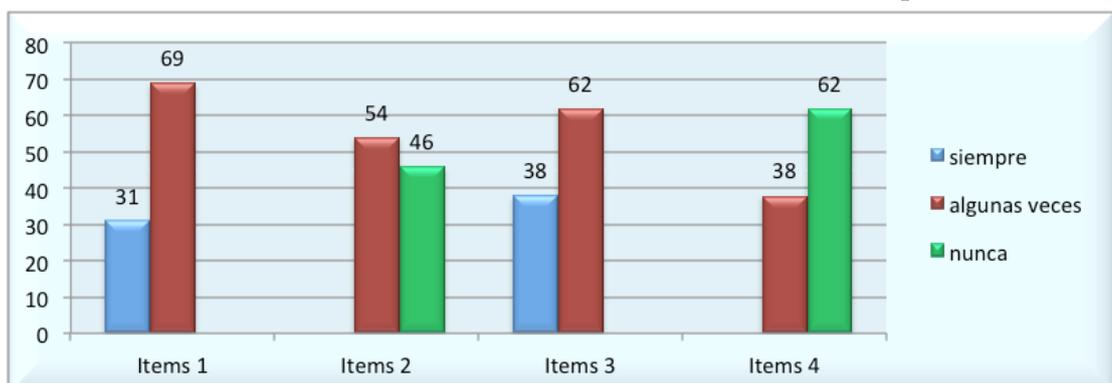
### Resultados y discusión

A continuación, se hace presentación del análisis e interpretación de los resultados, derivado de la aplicación del instrumento a los docentes de la Escuela Bolivariana Las Palmas del Municipio Barinas, del Estado Barinas.

**Cuadro 2. Distribución de la opinión de los docentes con relación a la Variable:**

Ítems del Gerente.	Descripción	Dimensión: Funciones del Gerente.					
		Siempre		Alg. Veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	El directivo planifica las actividades a realizarse	4	31	9	69	0	0
2	El directivo organiza grupos de trabajos para que se cumplan las actividades planificadas	0	0	7	54	6	46
3	El directivo tiene la capacidad de dirigir las actividades propias de la institución	5	38	8	62	0	0
4	La dirección del plantel verifica que se cumpla con las actividades planificadas durante año escolar	0	0	5	38	8	62

**Gráfico 1. Distribución Porcentual del instrumento aplicado a los docentes. Variable: Gerencia de Calidad.**



En relación al cuadro 2, gráfico 1, en el ítem 1, se pudo evidenciar que el treinta y uno por ciento (31%) de los docentes entrevistados respondió “Siempre” el directivo planifica las actividades a realizarse, y el sesenta y nueve por ciento (69%) manifestó “Alg. Veces”. En el ítem 2, el cincuenta y cuatro por ciento (54%) señaló “Alg. Veces” el directivo organiza grupos de trabajos para que se cumplan las actividades planificadas mientras el cuarenta y seis por ciento (46%) restante opinó “Nunca”. En el ítem 3, el treinta y ocho por ciento (38%) acotó que “Siempre” el directivo tiene la capacidad de dirigir las actividades propias de la institución, mientras el otro sesenta y ocho por ciento (68%) “Alg. Veces”. Por otro lado, el treinta y ocho por ciento (38%) manifestó que “Alg. Veces” la dirección del plantel verifica que se cumpla con las actividades planificadas durante año escolar y el sesenta y dos por ciento (62%) indica que nunca.

Se infiere en cuanto a esta dimensión, que existe contrariedad en las respuestas obtenidas del personal que labora en la institución, según los porcentajes ubicados en su mayoría en la alternativa “Alg. Veces”; se deduce por tanto que el gerente de la institución escasamente planifica actividades conjuntas con el personal docente. De igual manera el directivo no está dirigiendo adecuadamente las actividades propias de la institución, como resultado no se están organizando grupos que verifiquen el cumplimiento de las actividades pautadas.

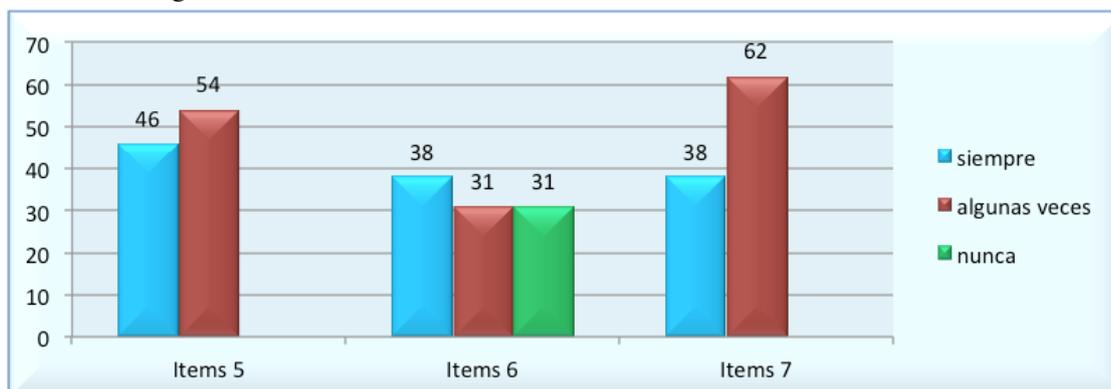
Al respecto Koontz H (2015), plantea: “la función de los gerentes deben estar enmarcadas dentro del proceso adminis-

trativo, por lo tanto, la principal tarea de un gerente debe ser: planificar, organizar, dirigir y controlar” (p.123). De acuerdo a lo citado por el autor, es importante destacar que se deben establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de objetivos, metas y actividades; todo ello con el fin de valorar continuamente los resultados e impactos en términos de nivel de rendimiento y de los procesos docentes y administrativos.

**Cuadro 3.** Distribución de la opinión de los docentes con relación a la Variable: Clima organizacional. Dimensión: Tipo de clima.

N°	Items	Siempre		Alg. Veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
5	La gerencia planifica actividades que le permite a los docentes apreciar el rol que debe cumplir de acuerdo al cargo que desempeña	6	46%	7	54%	0	0%
6	Existe un trato de respeto, dignidad personal entre los docentes y la gerencia de la institución	5	38%	4	31%	4	31%

**Gráfico 2.** Distribución porcentual del instrumento aplicado a los docentes. Variable: Clima Organizacional.



7	La gerencia se enfoca en fomentar las relaciones entre los actores de la comunidad educativa	5	38%	8	62%	0	0%
---	--	---	-----	---	-----	---	----

Instrumento aplicado al personal docente

En relación al cuadro 3, gráfico 2, en el ítem 5, se pudo observar que el cuarenta y seis por ciento (46%) de los docentes señalaron “Siempre” la gerencia planifica actividades que le permite a los docentes apreciar el rol que debe cumplir de acuerdo al cargo que desempeñan, mientras el cincuenta y cuatro por ciento (54%) “Algunas Veces”. En el ítem 6, treinta y ocho por ciento (38%) manifiestan “Siempre” existe un trato de respeto, dignidad personal entre los docentes y la gerencia de la institución, un treinta y uno por ciento (31%) “Algunas Veces” y el otro treinta y uno por ciento (31%) restante “Nunca”. Por otro lado, en el ítem 7, treinta y ocho por ciento (38%) “Siempre” la gerencia se enfoca en fomentar las relaciones entre los actores de la comunidad educativa, el sesenta y dos por ciento (62%) indicaron que “Nunca”.

En esta dimensión se puede inferir que existe contrariedad en las respuestas obtenidas del personal que labora en la institución, según los porcentajes ubicados en su mayoría en la alternativa “Algunas Veces”, en tal sentido, se evidencia que el personal de la escuela percibe que el ambiente laboral se ve afectado por factores internos (relaciones entre los miembros del personal y la gerencia), donde esca-

samente el directivo planifica actividades que les permita apreciar el rol que debe cumplir de acuerdo al cargo que desempeña cada docente, así también factores externos (como padres, representantes y miembros de la comunidad en general) que la gerencia pocas veces hace esfuerzos para fomentar las relaciones entre los actores de la comunidad educativa creándose una desvinculación que afecta el ambiente laboral de la institución.

En tal sentido, Según Burker y Vallow (2013), argumenta “Los individuos interpretan su entorno de trabajo en términos de impacto en su propio bienestar producto de factores endógenos y exógenos, pudiéndose ver afectados su productividad, calidad, servicio y los objetivos de la institución por alguno de ellos”. (p. 82). Tomando en consideración el aporte teórico del autor, es importante la gerencia de cualquier institución debe considerar los factores internos (las relaciones, comunicación, buen trato, respeto y planificación actividades que le permite a los docentes apreciar el rol que debe cumplir de acuerdo al cargo que desempeña, así como también los miembros de la comunidad educativa en general que pueden alterar el clima organizacional.

## Conclusiones

En cuanto a las funciones del gerente se concluye los directivos de la institución pocas veces están planificando actividades de manera conjunta con el personal do-

cente, así mismo, se observa que los directivos no están dirigiendo adecuadamente las actividades propias de la institución, por lo que no se están organizando grupos que verifiquen el cumplimiento de las actividades pautadas. De igual manera se deduce, que no se están dando seguimiento y control a las actividades proyectadas en la escuela para el año escolar.

Por otra parte, el clima organizacional presentado en la Escuela Bolivariana Las Palmas, municipio Barinas, Estado Barinas se ha visto afectado por parte de la actuación de la gerencia, esta resta importancia a la planificación de actividades con el personal, así como también se ha incurrido en irrespeto entre los docentes y la gerencia que ve el recurso humano como secundario y de poco interés; esta actitud por parte del directivo genera un clima laboral desagradable dentro de la institución escolar. Dentro de ésta institución el clima laboral no es deseado por los trabajadores, se requiere de un buen ambiente laboral que garantice la productividad para cada uno de los docentes y favorezca la ejecución de sus diferentes tareas.

Partiendo de las conclusiones anteriormente señaladas, se recomienda a la gerencia de la institución educativa identificar y establecer metas claras, propiciando así un clima organizacional agradable para contribuir al buen desenvolvimiento pedagógico de los docentes que viene a fortalecer el desempeño óptimo del personal que labora en la institución educativa. 

## Referencias Bibliográficas

- Burker y Vaslow (2013), El clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, Diagnósticos y Comunicaciones. México: editorial Trillas.
- Calderón, L. (2016). *El liderazgo del docente y su relación con el rendimiento escolar en el área de matemáticas en los estudiantes del quinto año del nivel secundario de la IEP Enrico Fermi distrito de Miraflores, Arequipa-2015*.
- Camacho, M. (2014). *El Enfoque Humanista en la Gerencia. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Barinas: colección Docencia Universitaria*.
- Colina, J. (2013). *Proceso Comunicacional y su Relación con el Clima Organizacional Entre los Docentes de la Escuela Bolivariana San Isidro en el Municipio Ezequiel Zamora del Estado Barinas. Trabajo de grado de Maestría no publicada Universidad Fermín Toro Lara*.
- Devia K. (2015). *Efectividad de la Comunicación Entre el Personal Directivo y el Personal Docente de la Escuela Básica Lourdes Rivas de Torres, en el Municipio Barinas. Trabajo de grado de Maestría no publicada Universidad Fermín Toro. Lara*
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. Revista Educación*.
- Gratte. (2015) *Gestión Educativa para la Transformación de la Escuela. México. DF*.
- Hernández P. (2013). *Clima laboral: la influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados*.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. México*.
- James P (2014), *Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall*.
- Kauffman G. (2015). *La conducta humana en el perfil del gerente. Editorial científico- técnico. La Habana Cuba*.
- Koontz H (2015). *Habilidades del gerente educativo. Editorial Gymnos. Madrid-España*
- Manrique, O. (2014). *Grado de Participación y Satisfacción en las Organizaciones Educativas. Universidad Nacional Experimental Libertador. Barquisimeto - Venezuela*.
- Matsushita, K (2015). *Liderazgo y conducción de equipos. 3ra Ed. Buenos Aires-Argentina*.
- Molina F, (2010). *El proceso de investigación. Editorial Pardo. Barcelona-España*.
- Ríos U, (2017). *Los principios y valores como base para la formación de competencias profesionales del estudiante de noveno semestre de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato (Bachelor's thesis)*.
- Sabino C. (2010). *El proceso de la Investigación. Editorial Panapo. Caracas -Venezuela*.
- Tamayo y Tamayo (2010). *El proceso de la investigación científica. Editorial LIMUSA. México D.F*.