

## Gerencia participativa y el trabajo en equipo para la calidad educativa en la Escuela Rómulo Gallegos

*Participatory management and teamwork for educational quality at the Rómulo Gallegos School*

### RESUMEN

En el ámbito educativo actual, la búsqueda por alcanzar la excelencia y la calidad educativa se ha convertido en un objetivo primordial para las instituciones educativas. El objetivo del estudio es determinar la relación entre la gerencia participativa y el trabajo en equipo para la calidad educativa en la Unidad Educativa Estatal Rómulo Gallegos. El enfoque es cuantitativo, tipo descriptivo-correlacional, diseño no experimental, transeccional. Las técnicas fueron observación, encuesta. Los instrumentos dos cuestionarios con 38 ítems y 5 alternativas de respuestas. Se aplicó la estadística descriptiva. Los resultados revelan que se ha logrado avances en la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación, sin embargo, existen áreas que la directiva debe abordar para fortalecer la gerencia participativa y el trabajo en equipo. Se concluye que existen discrepancias entre las percepciones de la gerencia directiva que considera que algunas veces los docentes trabajan en equipo, y los docentes consideran que los directivos podrían asumir un mayor compromiso.

**Palabras clave:** Educación; equipo; gerencia; trabajo, calidad educativa.

### ABSTRACT

In the current educational field, the search to achieve excellence and educational quality has become a primary objective for educational institutions. The objective of the study is to determine the relationship between participatory management and teamwork for educational quality in the Rómulo Gallegos State Educational Unit. The approach is quantitative, descriptive-correlational type, non-experimental, transectional design. The techniques were observation, survey. The instruments were two questionnaires with 38 items and 5 response alternatives. Descriptive statistics were applied. The results reveal that progress has been made in motivation, leadership, teamwork and communication, however, there are areas that the board must address to strengthen participatory management and teamwork. It is concluded that there are discrepancies between the perceptions of management, who consider that teachers sometimes work as a team, and teachers consider that managers could assume a greater commitment.

**Keywords:** Education; equipment; management; work, educational quality.

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito educativo la conducción de las organizaciones escolares requiere de un enfoque holístico, a fin de integrar los actores que de una u otra manera están involucrada en el arte de la pedagogía, cuya finalidad es formar académicamente al recurso humano del futuro, de allí que la gerencia se enmarque de un modelo participativo. En este escenario, se promueve en las escuelas el trabajo en equipo como modalidad que va a permitir la interacción de todos y todas para alcanzar el éxito esperado.

Con base en lo señalado, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura - UNESCO (2020) establece que las instituciones educativas sean garantes de la calidad de la educación para garantizar con ella la eficacia y la eficiencia en la operatividad del proceso escolar. Por otro lado, se reconoce que la calidad educativa es un factor clave, en el cual coinciden los países desarrollados y los que están en vía de adelanto; por cuanto, es a través de la educación cuando el recurso humano desarrolla competencia, habilidades y destrezas que le van a permitir el mejor desenvolvimiento en la sociedad donde comparte con sus semejantes (Ramírez et al., 2023).

Al respecto, de acuerdo a la nueva cultura organizacional, la educación requiere ser una experiencia donde se logre la participación de todos; por lo tanto, surge la necesidad en el personal directivo de implementar la gerencia participativa como modelo para hacer del proceso escolar la recompensa educativa (Sánchez-García et al., 2024). Ahora bien, plantear el análisis de la gerencia participativa, es orientar al cumplimiento de acciones, actividades y estrategias liberalizadas por el director para impulsar el logro de las metas propuestas, dinamizado cada actuación en el desarrollo de las potencialidades. En virtud de ello, la esencia de este tipo de gerencia, está en compartir su responsabilidad con autonomía, sin presiones o imposición, lo que produce resultados óptimos a las organizaciones; todo ello con base a la competitividad (Martín, 2024).

Expresando su vinculación con la ejecución con el trabajo de equipo, el cual se considera, un complemento operativo de la gerencia participativa, por cuanto permite a los profesionales se conviertan en promotores de la eficacia y la eficiencia de un equipo institucional. Desde este escenario se plantea, los equipos de trabajo es la reunión del capital humano, los cuales presentan habilidades que han de complementarse mutuamente en las instituciones, haciendo que estas se traduzcan en calidad en el servicio que prestan. En ese sentido, el trabajo se traduce en la constitución de gestionar e implementar planes, programas, proyectos que estén condensados en las políticas de determinado sector.

En síntesis, en el mundo globalizado se percibe actualmente la inclinación de los equipos operativos de las escuelas para impulsar la gerencia participativa y el trabajo en equipo, de manera de hacer que las escuelas respondan a las exigencias de la nueva educación de siglo XXI, donde predomina la participación de todos y todas en el logro de la calidad escolar (López y Flores, 2023). De igual manera, la disposición que tiene los profesionales de la docencia en contribuir a consolidar la participación en el contexto de la pedagogía.

Con respecto a Venezuela, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007) afirma que; el sistema Educativo Bolivariano, impulsa y promueve propuestas que responden a

las necesidades de dar acceso a todos al proceso de formarse pedagógicamente. Es por ello, el impacto gerencial radica según la filosofía Bolivariana en hacer de todas las escuelas el centro operativo del quehacer escolar y para ello sensibilizando a los actores, directivos, familia y comunitarios a tener presencia activa en la institución escolar.

Y en otro punto de la investigación, a través de diferentes posiciones de investigadores en el área educativa, por mencionar a Tapia y Loayza (2019) que en los planteles venezolanos el personal directivo es poco motivador con el grupo, que lo acompaña, señalando en algunas ocasiones, que los procesos comunicacionales carecen de la efectividad, para que la escuela se convierta en el centro de la participación. Por otra parte, las exigencias de participación y trabajo en equipo en las escuelas actualmente no cubren las expectativas de los usuarios, se reconoce que existe resistencia en los directores en las escuelas para implementar una gerencia abierta, motivadora de la pro actividad participativa generada por la política escolar.

Lo manifestado, se hace relevante el fundamentar, así como dar a conocer a profundidad los procesos inherentes a la gerencia de todos y todas; por cuanto, ésta es una línea estratégica del Ministerio de Educación. Al contextualizar, el presente estudio en el estado Trujillo, la Zona Educativa, Dirección de Educación Regional (2020-2022) en su informe de gestión, señala la realidad en los planteles escolares es incierta, por cuanto predomina la conducción lineal de las escuelas por el personal directivo, esto por lo general, demuestra inseguridad para abrirse hacia una gestión participativa que involucre a todos en la gestión gerencial.

Evidentemente todo lo expuesto, tiene relación con el trabajo en equipo, que se debe asumir en las instituciones educativas, al respecto, en ponencia presentada en el Núcleo Universitario Rafael Rangel, Raposo y Cebrián (2020) expresan que los planteles de la región andina son conducidos por el personal directivo de alguna manera cerrada, se limita la promoción de la participación como alternativa para garantizar el servicio educativo. Esto quiere decir que, si no se establece la gerencia participativa en las escuelas, como lineamiento, se obstaculiza el trabajo en equipo del personal docente, ya que este no ve al director como un líder promotor del trabajo mancomunado, para actuar en beneficio de la institución educativa (Carrillo-Carreño y Bolívar-León, 2023).

La referida situación, no escapa de la realidad presentada en la Unidad Educativa Estadal Rómulo Gallegos parroquia San Luis municipio Valera Estado Trujillo, donde la investigadora desde su posición de integrante del grupo de los afectados, pudo observar y vivenciar el dialogo informal que tiene el director con los docentes, no realiza reuniones con el personal que labora en la institución, como tampoco realiza mesas de trabajo con el equipo de docentes que lo acompaña, esto refleja poca competencias para generar la gerencia participativa, así como también, escasa consolidación en el desarrollo de trabajo en equipo con todo el personal.

En relación al trabajo en equipo en la escuela seleccionada, la realidad percibida demuestra barreras comunicacionales, así como actitudes en el logro de la cohesión grupal. Conforme a las posturas evaluativas compartidas con los docentes, estos reconocen la falta de procesos de motivación para que en la organización escolar se consolide el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral. Es decir, disposiciones estas que están de manera escasa en el accionar de los profesionales de la docencia, debido a la falta de liderazgo por parte del

director, y al no trabajar en colectivamente, se contradice con los lineamientos del Ministerio de Educación, como ente rector de las políticas educativas.

En consonancia con lo anterior, la presente investigación propone estrategias para la implementación efectiva del trabajo en equipo en las escuelas, tomando en cuenta las características y necesidades específicas del contexto educativo bolivariano. Estas estrategias, podrán ser utilizadas por los gerentes educativos, con la intención de fomentar la colaboración entre los diferentes actores educativos y, en consecuencia, lograr mejores resultados en el aprendizaje de los estudiantes. En resumen, la investigación cuyo objetivo es determinar la relación entre la gerencia participativa y el trabajo en equipo para la calidad educativa en la Unidad Educativa Estadal Rómulo Gallegos, es relevante por su contribución al nuevo enfoque de conducción de las escuelas, su alineación con las líneas estratégicas del Ministerio de Educación y su impacto práctico en la formación de los futuros gerentes educativos.

## MÉTODO

El presente estudio se enmarca en el enfoque cuantitativo, siguiendo los lineamientos de Hernández y Mendoza (2018). Se trata de una investigación no experimental de tipo transversal, con un diseño de campo y enfoque correlacional. Este enfoque permite establecer relaciones de asociación entre las variables de estudio, en este caso, la gerencia participativa y el trabajo en equipo de los docentes en la Unidad Educativa Estadal Rómulo Gallegos.

Según Tamayo (2014), la población es el conjunto de elementos que poseen características comunes y sobre los cuales se pretende realizar el estudio. En este caso, la población estuvo conformada por treinta y nueve (39) sujetos, dos (02) directivos y treinta y siete (37) docentes, todos profesionales de la docencia que laboran en la Unidad Educativa Estadal Rómulo Gallegos, parroquia San Luis, municipio Valera, estado Trujillo.

Para la recolección de datos se utilizaron dos técnicas: la observación y la encuesta. La observación permitió realizar un análisis directo del comportamiento de los docentes en el contexto educativo, mientras que la encuesta se aplicó a la población objetivo para obtener información cuantitativa sobre las variables de estudio. El instrumento de encuesta consistió en un cuestionario estructurado con treinta y ocho (38) ítems de respuesta tipo Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca). El cuestionario fue aplicado tanto al personal directivo como a los docentes.

La validez de un instrumento de investigación se refiere al grado en que este refleja la realidad y la fidelidad de la información que aporta. En este estudio, se siguió la recomendación de Corral (2022) y se aplicaron tres tipos de validez: de criterios, de constructo y de contenido. La validez de criterios se evaluó mediante el juicio de expertos, quienes revisaron el cuestionario y aportaron sugerencias para su mejora. Para guiar la evaluación de los expertos, se diseñó una guía de validez de contenido, siguiendo los lineamientos de Borjas (2020). Las sugerencias de los expertos fueron incorporadas al cuestionario para optimizar su validez y confiabilidad.

Los datos obtenidos a través de la encuesta fueron procesados y analizados mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. Las técnicas descriptivas permitieron obtener

una descripción general de las variables de estudio, mientras que las técnicas inferenciales se utilizaron para establecer relaciones de asociación entre las variables y determinar si existen diferencias significativas entre los grupos estudiados.

A continuación, se presenta el baremo para el instrumento aplicado en la investigación, en el cuadro 1:

**Cuadro 1**

*Baremo de interpretación*

Intervalo	Magnitud
0.81- 1	Muy Altamente Confiable
0.61- 0.80	Altamente Confiable
0.41- 0.60	Moderadamente Confiable
0.21- 0.40	Bajo Confiable
0.01 - 0.20	Muy Bajo Confiable

El procesamiento de los resultados arrojados a través de la aplicación del cuestionario, estuvo orientado al logro del objetivo planteado; se utilizó el método de estadística descriptiva, el cual permitió la “descripción de las variables de estudio” Hernández y Mendoza (2018), específicamente a través del uso de la técnica: medidas de tendencia central y de variabilidad, utilizando como medidas de análisis la media o promedio aritmético (X) y la desviación estándar.

**RESULTADOS**

A continuación, se hace referencia a los resultados con la finalidad de dar respuesta al objetivo de la investigación orientado a determinar la relación que existe entre la gerencia participativa y el trabajo en equipo en los docentes de la Unidad Educativa Estadal Rómulo Gallegos.

**Tabla 1**

*Componentes de la gerencia participativa*

Indicadores	Gerentes educativos		Personal Docente	
	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar
Motivación	3.30	0.10	3.10	0.45
Comunicación	3.48	0.12	3.13	0.78
Liderazgo	3.55	0.17	2.26	0.47
Trabajo en Equipo	3.34	0.23	2.42	0.21
Empoderamiento	3.42	0.21	2.54	0.32
<b>Resultado Total</b>	<b>3.42</b>	<b>0.17</b>	<b>2.69</b>	<b>0.45</b>

En la Tabla 1, se presentan las respuestas de la gerencia directiva, con un promedio de 3.42 y una desviación estándar de 0.17, ubicándose en una categoría de nivel alto con una muy baja dispersión de respuestas. Este resultado indica que el personal directivo asume que casi

siempre desarrolla estrategias para generar motivación en su personal docente, fomentando una comunicación efectiva y ejerciendo su liderazgo con un enfoque en el trabajo en equipo, lo que permite fortalecer el empoderamiento del personal.

Por otro lado, en el caso del personal docente, se observa un promedio de 2.69 con una desviación estándar de 0.45, ubicándose en una categoría de nivel moderado, con una baja dispersión de respuestas emitidas. Este resultado refleja que, según la percepción del personal docente, el liderazgo directivo algunas veces genera espacios que promuevan la motivación, reconociendo la importancia de la comunicación para alcanzar los objetivos institucionales. No obstante, también señalan carencias en el liderazgo y el trabajo en equipo, lo que dificulta el empoderamiento dentro de la organización.

En relación con el indicador de Motivación, la gerencia directiva presentó un promedio de 3.30 con una desviación estándar de 0.10, mientras que el personal docente obtuvo un promedio de 3.10 con una desviación estándar de 0.45. Estos resultados indican que la gestión directiva casi siempre genera escenarios que fomentan la motivación en su personal, buscando garantizar su satisfacción y bienestar laboral como un factor clave para mantener la motivación dentro de la institución.

En cuanto al indicador de Comunicación, la gerencia directiva obtuvo un promedio de 3.48 con una desviación estándar de 0.12, mientras que el personal docente alcanzó un promedio de 3.13 con una desviación estándar de 0.78. Estos resultados reflejan que la directiva casi siempre se ocupa de promover una comunicación efectiva, asegurando la transmisión de información clara y veraz, tanto de forma verbal como escrita.

Respecto al indicador de Liderazgo, la gerencia directiva reportó un promedio de 3.55 con una desviación estándar de 0.17, mientras que el personal docente obtuvo un promedio de 2.26 con una desviación estándar de 0.47. Esto sugiere que la directiva casi siempre respeta y supervisa el desempeño de los actores educativos, asumiendo su rol de liderazgo para influir positivamente en la gestión institucional. Además, se evidencia que el liderazgo directivo favorece el éxito del desempeño del personal, al proporcionar orientación y apoyo en la ejecución de sus funciones.

En lo que respecta al indicador de Trabajo en Equipo, la gerencia directiva alcanzó un promedio de 3.34 con una desviación estándar de 0.23, mientras que el personal docente obtuvo un promedio de 2.46 con una desviación estándar de 0.21. Esto indica que la directiva casi siempre planifica y promueve la participación del personal en actividades colaborativas, fomentando el trabajo en equipo. Asimismo, se destaca que la directiva suele fortalecer las tareas diarias a través del trabajo en equipo, lo que contribuye a una mejor organización y desempeño institucional.

Con relación al indicador de Empoderamiento, la gerencia directiva obtuvo un promedio de 3.42 con una desviación estándar de 0.21, mientras que el personal docente alcanzó un promedio de 2.54 con una desviación estándar de 0.32. Esto sugiere que la directiva casi siempre emplea el empowerment como una herramienta clave en su gestión, promoviendo un modelo de liderazgo que rompe con estructuras tradicionales. Además, la directiva se inspira en esta herramienta para transferir valores y fomentar conductas autónomas, permitiendo que

el personal docente desempeñe sus funciones con mayor libertad y compromiso.

Finalmente, en la Tabla 2 se detallan las fases del proceso administrativo que se cumplen dentro de la gerencia participativa ejecutada en la Unidad Educativa Estadal Rómulo Gallegos, proporcionando un análisis más detallado de los elementos clave en la gestión institucional.

**Tabla 2**

*Fases del proceso administrativo que se cumplen de la gerencia participativa*

Indicadores	Gerencia Educativa		Personal Docente	
	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar
Planificación	3.42	0.15	3.10	0.15
Organización	3.53	0.17	3.03	0.28
Control	3.65	0.10	3.10	0.27
<b>Resultado Total</b>	<b>3.53</b>	<b>0.14</b>	<b>3.08</b>	<b>0.23</b>

En la Tabla 2, se presentan las respuestas de la gerencia directiva, con un promedio de 3.53 y una desviación estándar de 0.14, ubicándose en una categoría de nivel alto, con una muy baja dispersión de respuestas. Esto permite inferir que, en el contexto de la institución seleccionada, la gerencia participativa casi siempre se consolida a través de la planificación, organización y control de las actividades estratégicamente diseñadas.

Por otro lado, en el caso del personal docente, se observa un promedio de 3.08 con una desviación estándar de 0.23, lo que lo ubica en una categoría de nivel moderado, con una baja dispersión de respuestas. Este resultado refleja que el personal docente no percibe de manera absoluta que la gerencia implemente de forma efectiva una gestión participativa en su planificación, organización y control.

En cuanto al indicador de Planificación, la gerencia directiva reportó un promedio de 3.42 con una desviación estándar de 0.15, mientras que el personal docente obtuvo un promedio de 3.10 con una desviación estándar de 0.15. Esto indica que la directiva casi siempre, y el personal docente algunas veces, consideran que se realiza una planificación educativa adecuada. Asimismo, se destaca que el trabajo en equipo dentro de la gerencia permite la formulación de estrategias lógicas orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales mediante una planificación estructurada.

En relación con el indicador de Organización, la gerencia directiva presentó un promedio de 3.53 con una desviación estándar de 0.17, mientras que el personal docente obtuvo un promedio de 3.03 con una desviación estándar de 0.28. Estos resultados sugieren que la directiva casi siempre, y el personal docente algunas veces, perciben que la gerencia se ocupa de estructurar las tareas, procesos y recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, a través de una organización efectiva, la directiva establece canales de comunicación y medios adecuados que facilitan la consecución de las metas previamente establecidas.

Respecto al indicador de Control, la gerencia directiva reportó un promedio de 3.65 con una desviación estándar de 0.10, mientras que el personal docente obtuvo un promedio de 3.10

con una desviación estándar de 0.27. Estos valores indican que la directiva casi siempre, y el personal docente algunas veces, consideran que la gerencia ejerce de manera continua las funciones de organización y planificación. Asimismo, se resalta que la directiva monitorea constantemente el proceso de gestión y evalúa los resultados obtenidos, asegurando así el cumplimiento de los objetivos institucionales.

A continuación, en la Tabla 3, se detallan los componentes del trabajo en equipo, proporcionando un análisis más profundo sobre su impacto en la dinámica organizacional y educativa.

**Tabla 3**

Componentes del trabajo en equipo

Indicadores	Gerentes Educativo		Personal Docente	
	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar
Participación Activa	3.35	0.77	3.20	0.75
Círculos de calidad	3.37	0.80	3.15	0.49
Benchmarking	3.33	0.49	2.15	0.32
Eficacia	3.40	0.43	3.30	0.12
Realimentación	3.37	0.32	3.00	0.36
Responsabilidad	3.40	0.34	3.21	0.24
Comunicación	3.45	0.36	3.00	0.31
Cooperación	3.37	0.53	2.45	0.21
<b>Resultado Total</b>	<b>3.38</b>	<b>0.51</b>	<b>2.93</b>	<b>0.35</b>

En la Tabla 3, se presentan las respuestas de la gerencia directiva, con un promedio de 3.38 y una desviación estándar de 0.51, ubicándose en una categoría de nivel moderado, con una muy baja dispersión de respuestas. Esto indica que la gerencia percibe que, algunas veces, el personal docente demuestra iniciativas para desarrollar el trabajo en equipo, manifestando su participación activa y su involucramiento en estrategias como los círculos de calidad y el Benchmarking. Asimismo, se evidencia que estas prácticas favorecen la retroalimentación, fortalecen la responsabilidad y promueven una comunicación abierta entre los miembros del equipo y sus superiores, facilitando una mayor cooperación en el entorno institucional.

Por otro lado, en el caso del personal docente, se observa un promedio de 2.93 con una desviación estándar de 0.35, ubicándose en una categoría de nivel moderado, con una baja dispersión de respuestas. Este resultado refleja que el personal docente algunas veces percibe que sus superiores asumen un mayor compromiso en el desarrollo del trabajo en equipo. No obstante, también indican la necesidad de una mayor participación en el diseño de la planificación, aspecto que afecta directamente todos los indicadores evaluados.

Los datos obtenidos permiten analizar cada uno de los indicadores de la dimensión "Componentes del Trabajo en Equipo", evidenciándose lo siguiente:

En relación con el indicador de Participación Activa, la gerencia directiva reportó un promedio de 3.35 con una desviación estándar de 0.77, mientras que el personal docente obtuvo un promedio de 3.20 con una desviación estándar de 0.75. Esto indica que, algunas veces, se

permite la participación activa en las actividades, destacándose que la directiva fomenta la responsabilidad compartida dentro del equipo de trabajo.

Para el indicador de Círculos de Calidad, la gerencia directiva alcanzó un promedio de 3.37 con una desviación estándar de 0.80, mientras que el personal docente obtuvo un promedio de 3.15 con una desviación estándar de 0.49. Estos valores reflejan que, algunas veces, se activan dentro de la institución grupos organizados con el propósito de identificar y analizar problemas laborales para proponer soluciones. Además, la directiva informa que la conformación de estos grupos tiene como objetivo optimizar continuamente las condiciones de trabajo.

En cuanto al indicador de Benchmarking, la gerencia directiva obtuvo un promedio de 3.33 con una desviación estándar de 0.49, mientras que el personal docente alcanzó un promedio de 2.15 con una desviación estándar de 0.32. Esto sugiere que, algunas veces, la directiva implementa esta herramienta con el propósito de mejorar las acciones educativas y fortalecer la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, se destaca que el Benchmarking es percibido por la directiva como una estrategia organizacional clave para alcanzar mayores ventajas educativas.

Respecto al indicador de Eficacia, la gerencia directiva reportó un promedio de 3.40 con una desviación estándar de 0.43, mientras que el personal docente obtuvo un promedio de 3.30 con una desviación estándar de 0.12. Esto indica que, algunas veces, se considera que la directiva actúa con eficacia en el cumplimiento de los objetivos institucionales, entendiendo la eficacia como la capacidad de seleccionar y ejecutar correctamente los objetivos propuestos.

En cuanto al indicador de Retroalimentación, la gerencia directiva obtuvo un promedio de 3.37 con una desviación estándar de 0.32, mientras que el personal docente alcanzó un promedio de 3.00 con una desviación estándar de 0.36. Esto señala que, algunas veces, la directiva utiliza la retroalimentación como estrategia para establecer y mejorar el proceso comunicacional dentro de la institución, fomentando una interacción más efectiva entre directivos y docentes.

Respecto al indicador de Responsabilidad, la gerencia directiva reportó un promedio de 3.40 con una desviación estándar de 0.34, mientras que el personal docente obtuvo un promedio de 3.21 con una desviación estándar de 0.24. Esto indica que, algunas veces, se considera que la directiva exige responsabilidad en las tareas asignadas. Además, se percibe que la directiva entiende la responsabilidad como un elemento clave para alcanzar los objetivos institucionales, promoviendo el compromiso y la autonomía en el desempeño docente.

En relación con el indicador de Comunicación, la gerencia directiva alcanzó un promedio de 3.45 con una desviación estándar de 0.36, mientras que el personal docente obtuvo un promedio de 3.00 con una desviación estándar de 0.31. Estos resultados indican que, algunas veces, la directiva promueve una comunicación efectiva, asegurando que el intercambio de ideas dentro del equipo se realice de manera clara y comprensible.

Finalmente, en cuanto al indicador de Cooperación, la gerencia directiva obtuvo un promedio de 3.37 con una desviación estándar de 0.53, mientras que el personal docente alcanzó un promedio de 2.45 con una desviación estándar de 0.21. Esto sugiere que, algunas veces, la

directiva fomenta la cooperación en la institución, incentivando la participación activa del personal en las actividades diarias. Además, se destaca que la cooperación dentro del equipo de trabajo se percibe como una estrategia fundamental para alcanzar los objetivos institucionales de manera efectiva.

A continuación, se presentan los factores que inciden en el trabajo en equipo desarrollado en la Unidad Educativa Estatal Rómulo Gallegos, proporcionando un análisis más detallado sobre su impacto en la dinámica organizacional y educativa.

**Tabla 4**

*Factores que inciden en el trabajo en equipo*

Indicadores	Gerencia Educativa		Personal Docente	
	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar
Disposiciones laborales	3.40	0.70	2.99	0.23
Sentido de pertenencia	3.37	0.70	2.87	0.10
Satisfacción laboral	3.38	0.70	3.12	0.40
<b>Resultado Total</b>	<b>3.38</b>	<b>0.70</b>	<b>2.99</b>	<b>0.24</b>

En la Tabla 4, se presentan las respuestas de la gerencia directiva, con un promedio de 3.38 y una desviación estándar de 0.70, ubicándose en una categoría de nivel moderado, con una muy baja dispersión de respuestas. Esto indica que, algunas veces, estos factores pueden influir en el desarrollo del trabajo en equipo, a pesar de que el personal directivo es consciente de las limitaciones en cuanto a las condiciones laborales, las cuales se consideran insuficientes. No obstante, se observa un esfuerzo por mantener un sentido de pertenencia, con el objetivo de alcanzar una mayor satisfacción laboral dentro de la institución.

Por otro lado, en el caso del personal docente, se observa un promedio de 2.99 con una desviación estándar de 0.24, ubicándose en una categoría de nivel moderado, con una baja dispersión de respuestas. Este resultado permite inferir que los docentes no perciben que se les garantice el desarrollo de factores que reflejen una preocupación y ocupación por parte de la directiva en mejorar sus beneficios laborales. Asimismo, se evidencia una falta de estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia, lo que afecta directamente su satisfacción laboral.

Los datos obtenidos permiten analizar cada uno de los indicadores de la dimensión "Factores que inciden en el trabajo en equipo", evidenciándose lo siguiente:

En relación con el indicador de Disposiciones Laborales, la gerencia directiva reportó un promedio de 3.40 con una desviación estándar de 0.70, mientras que el personal docente obtuvo un promedio de 2.99 con una desviación estándar de 0.23. Esto indica que, algunas veces, se considera que la directiva se ocupa de garantizar calidad, seguridad y condiciones adecuadas en la infraestructura institucional, lo que incide directamente en el bienestar y la salud del personal. Asimismo, se percibe que la directiva procura que el órgano administrativo responsable atienda y cumpla con las necesidades del personal en relación con estas disposiciones.

Respecto al indicador de Sentido de Pertenencia, la gerencia directiva alcanzó un

promedio de 3.17 con una desviación estándar de 0.70, mientras que el personal docente obtuvo un promedio de 2.87 con una desviación estándar de 0.10. Esto refleja que, algunas veces, el personal se identifica con la institución en función de la gestión directiva. Además, se destaca que un sólido sentido de pertenencia es fundamental para asegurar el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales.

En cuanto al indicador de Satisfacción Laboral, la gerencia directiva reportó un promedio de 3.38 con una desviación estándar de 0.70, mientras que el personal docente obtuvo un promedio de 3.12 con una desviación estándar de 0.40. Estos resultados indican que, algunas veces, el personal docente demuestra interés en contribuir al desarrollo integral de la institución, impulsado por el apoyo afectivo de la directiva. Asimismo, se observa que la satisfacción laboral se ha visto favorecida gracias a la intervención positiva de la directiva, aunque aún existen áreas de mejora para fortalecer este aspecto dentro del equipo de trabajo.

A continuación, en las Tablas 5 y 6, se presenta un resumen general de las variables Gerencia Participativa y Trabajo en Equipo, proporcionando un análisis detallado de su impacto en la dinámica organizacional y educativa.

**Tabla 5**

*Gerencia Participativa. Componentes y fases*

Dimensiones	Gerencia Educativa		Personal Docente	
	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar
Componentes de la gerencia participativa	3.42	0,17	2.69	0.45
Fases del proceso administrativo que se cumplen de la gerencia participativa	3.53	0.14	3.08	0.23
<b>Resultado Total</b>	<b>3.48</b>	<b>0.16</b>	<b>2.89</b>	<b>0.34</b>

En la Tabla 5, se observa que las respuestas emitidas por la gerencia directiva alcanzaron un promedio de 3.48 con una desviación estándar de 0.16, ubicándose en la categoría de nivel moderado, con una baja dispersión de respuestas. Este resultado indica que, desde la perspectiva del personal gerencial, aún es necesario fortalecer la disposición de la comunidad educativa para lograr un mayor compromiso de participación. Asimismo, se destaca la importancia de optimizar los procesos administrativos que actualmente se llevan a cabo dentro de la institución, con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad.

Por otro lado, en el caso del personal docente, se observó que sus respuestas alcanzaron un promedio de 2.89 con una desviación estándar de 0.34, también ubicándose en la categoría de nivel moderado. Este resultado refleja que los docentes consideran que, algunas veces, perciben esfuerzos por parte de la directiva para integrarlos en los procesos institucionales. No obstante, aún identifican la necesidad de mayor compromiso y disposición por parte de la gerencia directiva para fomentar una participación más activa y efectiva del cuerpo docente en la toma de decisiones y en el desarrollo de actividades dentro de la institución.

**Tabla 6***Trabajo en equipo. Componentes y Factores*

Dimensiones	Gerencia Educativa		Personal Docente	
	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar
Componentes del trabajo en equipo	3.38	0.51	2.93	0.35
Factores que inciden en el trabajo en equipo	3.38	0.70	2.99	0.24
<b>Resultado Total</b>	<b>3.38</b>	<b>0.61</b>	<b>2.96</b>	<b>0.30</b>

En la Tabla 6, se observa que las respuestas emitidas por la gerencia directiva alcanzaron un promedio de 3.38 con una desviación estándar de 0.61, ubicándose en la categoría de nivel moderado, con una baja dispersión de respuestas. Este resultado indica que, desde la perspectiva del personal directivo, el trabajo en equipo con el personal docente no siempre se desarrolla conforme a las exigencias propias de una institución educativa. Se considera que ciertos factores, posiblemente de índole emocional, afectan a los docentes, incidiendo negativamente en la planificación y ejecución de las actividades institucionales.

Por otro lado, en el caso del personal docente, se observó que sus respuestas alcanzaron un promedio de 2.96 con una desviación estándar de 0.30, ubicándose igualmente en la categoría de nivel moderado. Este resultado permite inferir que los docentes no perciben un trabajo en equipo consolidado, tal como lo demanda la educación y la propia institución. Además, se evidencia la necesidad de fortalecer la colaboración y la integración del recurso humano, con el propósito de mejorar la dinámica organizacional y optimizar los procesos pedagógicos.

## DISCUSIÓN

Si bien la Escuela Rómulo Gallegos ha logrado avances en aspectos como la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación, aún existen áreas de oportunidad que la directiva debe abordar para fortalecer la gerencia participativa. En este sentido, resulta relevante la perspectiva de Koontz et al. (2012) y Alcívar-Martínez et al. (2023), quienes señalan que el directivo debe encontrar maneras de incentivar al personal satisfaciendo sus necesidades para lograr su máximo desempeño.

En cuanto a la participación del personal, según Pasek et al., (2015), se evidencia la intervención de las partes interesadas en la realización de actividades. Sin embargo, se requieren mayores esfuerzos para optimizar la colaboración y la búsqueda conjunta de soluciones. Por otro lado, si bien se observa una comunicación fluida, se recomienda mejorar la retroalimentación y la escucha activa para una mayor comprensión mutua y un mejor seguimiento del logro de objetivos (Mels et al., 2023).

También se halló, que el sentido de pertenencia del personal a la institución es un aspecto importante que, si bien se encuentra presente, puede fortalecerse para aumentar la motivación y el compromiso (Ramirez, 2024). Esto se relaciona con el bienestar del personal, entendido como un estado de paz y satisfacción según Cervantes et al. (2020). En este sentido, se sugieren estrategias para mejorar la motivación, la satisfacción laboral y el bienestar general del personal.

Finalmente, los resultados del estudio revelan brechas en la implementación de la gerencia participativa en la Escuela Rómulo Gallegos. La directiva debe tomar en cuenta estas áreas de oportunidad para fortalecer la participación del personal, mejorar la comunicación, fomentar el empoderamiento y crear un ambiente de trabajo más positivo y motivador. Implementar las recomendaciones mencionadas permitirá a la escuela aprovechar al máximo el potencial de la gerencia participativa para mejorar la calidad educativa.

## CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación, corresponde dar respuesta al objetivo el cual estuvo orientado a determinar la relación que existe entre la gerencia participativa y el trabajo en equipo en los docentes en la Unidad Educativa Estatal Rómulo Gallegos. Se concluye que, las respuestas de la gerencia directiva indica que asume casi siempre desarrollan componentes para generar en su personal docente motivación, donde persiste la comunicación ejerciendo su liderazgo en función de un buen trabajo de equipo, permitiendo empoderamiento. Sin embargo, para el personal docente, considera que el personal directivo, algunas veces precisan espacios que conduzca la motivación, donde el nivel de comunicación se relevante para el logro de los objetivos, pues carecen de liderazgo, así como trabajo de equipo, donde se favorezca el empoderamiento.

También, se concluye que la gerencia casi siempre se consolida como participativa a través de la planificación, organización y control de las actividades realizadas estratégicamente. Sin embargo, el personal docente, opina que la gerencia participativa no precisa de manera absoluta la gerencia en su planificación, organización y control. Finalmente, en relación con el trabajo en equipo, se observan discrepancias entre las percepciones de la gerencia directiva y el personal docente. La gerencia directiva considera que el personal docente algunas veces toma la iniciativa para desarrollar trabajo en equipo. Por otro lado, el personal docente percibe que sus superiores, en ocasiones, podrían asumir un mayor compromiso para fomentar el trabajo colaborativo.

## REFERENCIAS

Alcívar-Martínez, B. J., Carranza-Anzules, M. J., y Márquez-Bravo, Y. J. (2023). Evaluación de la motivación y la satisfacción laboral en la cooperativa ahorro-crédito lucha campesina. *Puriq*, 5, e492-e492. <https://doi.org/10.37073/puriq.5.492>

- Borjas, J. (2020). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *Trascender, contabilidad y gestión*, 5(15). 79- 97. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=667971056005>
- Carrillo-Carreño, K. S., y Bolívar-León, R. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una universidad pública en Colombia. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 11(1), 8-19. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3120>
- Cervantes, G. Muñoz, G. Inda, A. (2020). El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes. *Revista Espacios*, 41(14). 1-10. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n14/a20v41n14p27.pdf>
- Corral, Y. (2022). Validez y confiabilidad en instrumentos de investigación: una mirada teórica. *Revista Ciencias de la Educación*, 32(60), 562-586. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/60/art06.pdf>
- Hernández, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Educación. 714 p. <https://virtual.cuautlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Koontz, H. Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración Una perspectiva global*. 14a Edición. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. Educación. México. [https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
- López, W. B., y Flores, V. V. (2023). Liderazgo directivo para las transformaciones contemporáneas en las Instituciones Educativas Secundarias. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 2647-2670. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6369](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6369)
- Martín, R. L. (2024). Retos de futuro en la formación del magisterio: una mirada pedagógica. Encuentros: *Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, (20), 69-82. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10032143>
- Mels, C., Lagoa, L., Collazzi, G., y Cuevasanta, D. (2023). Desafíos y oportunidades para la formación continua del profesorado en Uruguay. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 14(2). <https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.2.3430>
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007) Sistema Educativo Bolivariano [https://urru.org/papers/2007\\_varios/20070821\\_SistemaEducativo\\_Bolibanano.pdf](https://urru.org/papers/2007_varios/20070821_SistemaEducativo_Bolibanano.pdf)
- Pasek, E. Ávila, N., y Matos, Y. (2015). Concepciones sobre participación social que poseen los actores educativos y sus implicaciones. *Revista Paradigma*, 35(2). 99-121. <https://ve.scielo.org/pdf/pdg/v36n2/art06.pdf>
- Ramírez, M. Y. (2024). Liderazgo pedagógico mejora la calidad educativa en docentes desde una institución educativa privada. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1806>

- Ramírez, R. I., Antequera, R. R., Lay, N. D., y Villalobos Antúnez, J. V. (2023). Gestión organizacional en coordinaciones universitarias de postgrados. *Formación universitaria*, 16(3), 73-82. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062023000300073>
- Raposo, M. y Cebrián, M. (2020). *Tecnologías para la formación de educadores en la sociedad del conocimiento*. Editorial Pirâmides. Pp. 288. <https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/40616/34948>
- Sánchez-García, C., Reigal, R. E., Morales-Sánchez, V., y Hernández-Mendo, A. (2024). Relaciones entre el Liderazgo Transformacional del profesor y las experiencias óptimas de adolescentes en Educación Física: una revisión sistemática. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 24(3), 1-18. <https://doi.org/10.6018/cpd.623711>
- Tamayo, M. (2014) *El proceso de investigación*. 2ª Edición. Editorial Luminosa S.A. México. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El\\_proceso\\_de\\_la\\_investigacion\\_cientifica\\_Mario\\_Tamayo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso_de_la_investigacion_cientifica_Mario_Tamayo.pdf)
- Tapia, A, y Loaiza, V. (2019). La gestión administrativa y desempeño docente de las instituciones educativas UGEL 01 - Maynas - 2014. [Tesis maestría]. Universidad Nacional de la Amazonia. <https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/4304>
- UNESCO (2020) *Inclusión y educación. Todos sin excepción*. [https://gem-report-2020.unesco.org/wp-content/uploads/2020/06/GEMR\\_2020-Summary-ES-v8.pdf](https://gem-report-2020.unesco.org/wp-content/uploads/2020/06/GEMR_2020-Summary-ES-v8.pdf)