

**Gerencia educativa para la optimización del clima organizacional en el centro de Educación Inicial Yaracal**

*Educational management for the optimization of the organizational climate at the yaracal early childhood education center*

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0432>

**Danexis Dayana Barroso1\***

<https://orcid.org/0009-0000-8723-4720>

[danexisbarroso23@gmail.com](mailto:danexisbarroso23@gmail.com)

**Recibido:** 25/07/2025

**Aceptado:** 05/09/2025

**RESUMEN**

La presente investigación abordó cómo la gerencia educativa podía optimizar el clima organizacional en el Centro de Educación Inicial, fortaleciendo la gestión institucional. Tuvo como objetivo general proponer estrategias gerenciales que optimizaran el clima organizacional en el Centro de Educación Inicial Yaracal del municipio Cacique Manaure, estado Falcón. Metodológicamente, se enmarcó en el paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, bajo la modalidad de Proyecto Factible, con un diseño no experimental, apoyado en una investigación de campo. Para la recolección de datos, se aplicó la técnica de encuesta y el cuestionario como instrumento, dirigido a una población finita de diecinueve (19) docentes del Centro de Educación Inicial Yaracal. La validación se realizó mediante el juicio de tres expertos y la confiabilidad se determinó con el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0,84, demostrando que el instrumento era altamente confiable. Los resultados fueron analizados a través de la estadística descriptiva. El estudio se sustentó en los aportes teóricos de Alizo et al. (2007) sobre estrategias gerenciales, Chiavenato (2004) sobre clima organizacional y Krygier (1988) en materia de estrategias. Entre los resultados más relevantes, el análisis estadístico reflejó carencias significativas en la aplicación de estrategias gerenciales y en la consolidación de un clima organizacional favorable. Se concluyó que fue esencial implementar una propuesta que respondiera a la problemática detectada, siendo esta la creación de un Manual de estrategias gerenciales para la optimización del clima organizacional en el Centro de Educación Inicial Yaracal del municipio Cacique Manaure, estado Falcón.

**Palabras Clave:** clima organizacional, Educación inicial, estrategias gerenciales, Gerencia.

1. Universidad Pedagógica Experimental Libertador

\* Autor de correspondencia: [danexisbarroso23@gmail.com](mailto:danexisbarroso23@gmail.com)

## ABSTRACT

This research addressed how educational management could optimize the organizational climate at the Early Childhood Education Center, strengthening institutional management. Its general objective was to propose managerial strategies that would optimize the organizational climate at the Yaracal Early Childhood Education Center in the Cacique Manaure municipality, Falcón state. Methodologically, it was framed within the positivist paradigm, with a quantitative approach, under the Feasible Project modality, with a non-experimental design, supported by field research. For data collection, the survey technique and the questionnaire were applied as an instrument, aimed at a finite population of nineteen (19) teachers from the Yaracal Early Childhood Education Center. Validation was performed through the judgment of three experts, and reliability was determined using Cronbach's alpha coefficient, which yielded a value of 0.84, demonstrating the instrument's highly reliable nature. Results were analyzed using descriptive statistics. The study was based on the theoretical contributions of Alizo et al. (2007) on managerial strategies, Chiavenato (2004) on organizational climate, and Krygier (1988) on strategies. Among the most relevant results, the statistical analysis reflected significant deficiencies in the application of managerial strategies and in the consolidation of a favorable organizational climate. It was concluded that it was essential to implement a proposal that responded to the problems identified, namely, the creation of a Managerial Strategies Manual for optimizing the organizational climate at the Yaracal Early Childhood Education Center in the Cacique Manaure municipality, Falcón state.

**Keywords:** organizational climate, early childhood education, management strategies, management.

## INTRODUCCIÓN

La escuela representa un espacio de convergencia de saberes y de circulación de conocimientos, donde la enseñanza y el aprendizaje se configuran como un proceso activo, equitativo e inclusivo para todos. Este encuentro irremediamente se lleva a cabo en un espacio social, laboral donde prevalezca un buen clima organizacional para alcanzar sus propósitos y fines establecidos. Para ello, se debe mejorar continuamente el ambiente de trabajo, Las metodologías de trabajo y las acciones implementadas deben orientarse hacia la atención de los intereses y necesidades tanto de los usuarios en particular como de la sociedad en su conjunto, en este caso de los gerentes y docentes de la escuela objeto del estudio.

En esta línea, el clima organizacional se concibe como un fenómeno complejo compuesto por diversos factores, tales como las estructuras internas, el tamaño de la entidad, los canales comunicacionales y los estilos de liderazgo gerencial, entre otros. Aunque no puede observarse de forma tangible, constituye un ambiente interno que influye y se manifiesta en las percepciones y dinámicas de quienes integran la organización.

De allí, que el objetivo general fue proponer estrategia gerencial que optimice el clima organizacional en el Centro de Educación Inicial Yaracal del municipio Cacique Manaure, estado Falcón. Para alcanzar este propósito, se plantearon tres objetivos específicos que orientaron el desarrollo de la investigación:

Identificar los tipos de estrategias gerenciales que desarrollan los gerentes para la optimización del clima organizacional en el Centro de Educación Inicial Yaracal del Municipio Cacique Manaure del estado Falcón. Segundo. Analizar la factibilidad de la elaboración de estrategias gerenciales que se percibe para la optimización del clima organizacional. Tercero. Diseñar estrategias gerenciales que optimicen el clima organizacional en el Centro de Educación Inicial Yaracal del Municipio Cacique Manaure del Estado Falcón.

Estos objetivos se fundamentan en la premisa de que las estrategias gerenciales son instrumentos esenciales para transformar las dinámicas internas de la organización, especialmente aquellas vinculadas al liderazgo, la comunicación y la participación. A diferencia de modelos autoritarios aún presentes en muchas escuelas venezolanas (González, 2018), se requiere una gestión más participativa que promueva la corresponsabilidad y el sentido de pertenencia institucional. En este sentido, se considera que el liderazgo, la comunicación institucional, la resolución de conflictos y la participación del personal son dimensiones esenciales que deben ser abordadas desde una perspectiva estratégica.

Dentro de este contexto, considera que:

“en las instituciones educativas se deben abordar estrategias gerenciales como vía a garantizar un clima organizacional acorde ya que esta es la herramienta a ser aplicada por cualquier líder que permita el logro, desarrollo y fortalecimiento de la gestión, así como la optimización del clima en la organización”. (Rodríguez, 2018, p. 136).

Por ello, un gerente debe desarrollar estrategias adecuadas a las demandas propias de la institución educativa y emplearlas para garantizar su éxito. Sin lugar a dudas, la manera en que se maneja una institución educativa depende de las estrategias de gestión que se utilicen. Los que están a cargo de su dirección deben asegurarse de que la gestión funcione correctamente.

Por lo tanto, es imprescindible que todos los niveles que integran la estructura organizativa educativa se articulen de manera coherente y armónica con la gestión institucional, definida por Drucker (2008) como “el proceso de trabajar con y a través de otras personas y grupos para alcanzar metas organizacionales” (p. 78). Se trata del espacio en el cual se definen las decisiones estratégicas y se asignan las responsabilidades correspondientes a cada actor involucrado en la organización. Desde allí deben emanar las directrices que orienten el funcionamiento del sistema de manera equilibrada, asegurando tanto la eficacia operativa como el logro exitoso de los objetivos laborales.

Tanto así, A nivel mundial, las estrategias gerenciales en instituciones educativas han atravesado transformaciones que, en muchos casos, no han sido idóneas. Pérez (1996) sostiene que “este trabajo intelectual, realizado por

personas en una media organización, evidencia debilidades en las estrategias aplicadas, lo que repercute en el ambiente organizacional” (p. 134). Estas deficiencias incluyen fallas en la comunicación, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos y procesos administrativos, generando ambientes laborales tensos, agresivos, irrespetuosos y desmotivadores. En el contexto venezolano, González (2018) advierte que “en muchas escuelas predomina un clima autoritario, con comunicación limitada a instrucciones, lo que provoca temor, apatía y desconexión entre los docentes” (p. 343).

Además, la falta de habilidades gerenciales, especialmente en técnicas conceptuales, contribuye a un clima organizacional desfavorable. Jovell (2007) señala que “el ambiente laboral es una manifestación del capital afectivo de la organización, el cual puede convertirse en un factor de desorden institucional si no se gestiona adecuadamente” (p.185). En consecuencia, el clima organizacional representa la identidad institucional, influyendo directamente en las actitudes y conductas del personal docente, así como en su nivel de satisfacción laboral.

Considerando las debilidades observadas a nivel internacional y nacional, también se evidencian problemáticas similares en el ámbito local, específicamente en el Centro de Educación Inicial Yaracal del estado Falcón. A través de la convivencia diaria y según la percepción de los docentes encuestados, se observa que el gerente presenta limitaciones para organizar eficazmente al personal, utilizar adecuadamente los canales comunicativos y manejar los conflictos escolares.

Las instrucciones suelen darse de forma verbal, en tonos elevados o con retraso, lo que afecta el cumplimiento de los procesos administrativos. Además, se percibe una falta de técnicas para la toma de decisiones consensuadas, lo que genera desacuerdos y caos en la dinámica institucional. Los docentes también manifiestan que el estilo de comunicación del gerente, marcado por autoridad y prepotencia, produce desmotivación, apatía y un ambiente laboral tenso y frío. Las relaciones interpersonales se tornan conflictivas, con escasa cooperación y apoyo entre los miembros del equipo, lo que debilita la identidad institucional y obstaculiza el logro de los objetivos. Toda esta situación conduce a un clima organizacional inadecuado, sin armonía ni sinergia entre el personal del centro educativo.

En ese orden de ideas, la gerencia educativa debe establecer mecanismos que viabilicen el clima en la organización, a través de técnicas acordes a sus características por medio de una buena gestión gerencial. Por lo tanto, la administración gerencial es el proceso que implica dirigir las diferentes partes de una organización hacia las metas establecidas para cada una. Esto se realiza a través de planes específicos y programas claros que garantizan el buen funcionamiento de las operaciones y actividades, permitiendo que los integrantes colaboren en el cumplimiento de las metas propuestas y supervisando que las acciones se alineen con los planes creados para alcanzarlas.

En ese sentido, y en razón de lo planteado, se desarrolla el presente estudio que se justifica por la relevancia que presenta desde el punto de vista epistemológico para comprender y analizar el rol del gerente educativo, aspecto

fundamental para diseñar estrategias contextualizadas que transformen las dinámicas institucionales y fortalezcan el ambiente laboral, atendiendo factores como la comunicación, el liderazgo y la participación docente.

Del mismo modo, en el ámbito institucional, actúa como un punto de referencia para la forma en que los distintos colectivos perciben el entorno laboral, desde una perspectiva individual, físico y social de la institución, en el comportamiento, reacciones y sentimientos del personal en su lugar de trabajo. A su vez, desde el ámbito pedagógico, ya que facilita el desarrollo de competencias necesarias para intervenir activamente y diseñar estrategias orientadas a consolidar un clima organizacional favorable, considerando tanto las metas individuales como los propósitos institucionales. En el contexto social y comunitario, se consideran las interacciones del empleado con su entorno interno, el crecimiento de sus habilidades, el cumplimiento de sus requerimientos y los aspectos que forman el ambiente organizacional.

Finalmente, y de gran importancia, se explica por su relevancia en el aspecto metodológico, ya que no solo facilita la obtención de un entendimiento crítico del tema, sino que también proporciona los fundamentos necesarios para crear una propuesta de intervención metodológica, así como por los beneficios obtenidos y por los aportes que pueda brindar a la comunidad científica y a otros investigadores interesados en el tema.

### MARCO TEÓRICO

En este punto, se menciona el grupo de estudios anteriores que puede servir para entender una situación o acción, lo que permite tener una mejor comprensión de un hecho que sucederá después. Según, Arias (2004,) "Los antecedentes reflejan los logros actuales y el estado de conocimiento en este campo y sirve como modelo o ejemplo de investigación en el futuro" (p. 56). Es decir, son estudios previos similares al objeto de estudio que sirven como fuentes a futuras investigaciones.

En el desarrollo de esta investigación, se han considerado antecedentes que guardan estrecha relación con la variable clima organizacional y las estrategias gerenciales en instituciones educativas. Entre ellos destacan los estudios de Carmona (2015), en su trabajo realizado en la Universidad de México - *Gerencia Avanzada en Educación la cual lleva por título propuesta de un Plan Gerencial en Comunicación Efectiva para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en las Escuelas Básicas*, Este estudio tuvo como fin presentar un programa de comunicación que fortalezca el clima organizacional en la Escuela Básica "República del Perú". Así, la investigación se clasifica como descriptiva con un enfoque de campo y se desarrolla como un Proyecto Factible que se divide en tres etapas: diagnóstico, viabilidad y diseño de la propuesta. Su estudio destaca cómo una comunicación deficiente afecta negativamente el ambiente laboral y la calidad educativa, señalando la necesidad de implementar estrategias que fomenten la colaboración y productividad en las instituciones. Este antecedente es fundamental porque establece la relación directa entre comunicación y clima organizacional, que es el foco principal de la presente investigación.

Por consiguiente, Cruz, (2006), de la Universidad "Rafael Urdaneta", presentó una tesis titulada "La comunicación gerencial y el clima organizacional en planteles públicos de educación media, diversificada y profesional" con el fin de obtener el título de Magíster en Gerencia Educativa. El autor investigó la relación entre la comunicación gerencial y el clima organizacional en planteles de educación media, diversificada y profesional, usando un diseño descriptivo y correlacional con una muestra representativa. Sus resultados evidencian que la comunicación gerencial influye positivamente en la percepción del clima organizacional, aportando datos estadísticos confiables. Este estudio es relevante porque valida la importancia de la comunicación dentro de contextos educativos similares y proporciona un marco metodológico sólido para analizar estas variables.

Siguiendo la misma línea de pensamiento, Párica (2014) llevó a cabo una investigación titulada Estrategias Administrativas para la Comunicación e Integración de Directivos, Docentes y Comunidad Escolar de la Escuela Básica Padre Zaldívar en el estado Bolivariano de Miranda. analizó las estrategias administrativas para mejorar la comunicación y la integración entre directivos, docentes y comunidad escolar en una escuela básica. Identificó problemas en la atención hacia la información académica y en la participación comunitaria, proponiendo métodos para fortalecer la colaboración y el clima laboral. Este antecedente aporta valor a la investigación porque muestra cómo las estrategias gerenciales pueden optimizar el ambiente educativo y la interacción entre los actores institucionales, alineándose con el propósito del estudio.

En primer lugar, este estudio se basa teóricamente en la teoría de relaciones humanas, que se fundamenta en los principios propuestos por (Mayo, Lewin y Roethlisberger, según lo citan Chiavenato en 2009, página 89). Esta teoría tiene un enfoque humanista que se centra en los aspectos internos de la organización, considerando el comportamiento humano y la integración formal y social de los miembros. Los grupos sociales actúan como modelos que influyen en el comportamiento dentro de la organización, la cual se considera un sistema social que incluye individuos, grupos informales, relaciones entre estos grupos y la estructura formal de la organización. Cada grupo desempeña roles específicos y, al colaborar, generan una dinámica institucional que fomenta la participación.

En otro sentido, la gestión educativa se considera una herramienta clave para alcanzar el funcionamiento efectivo de la estructura organizativa. Por lo tanto, se puede entender que la gestión educativa implica la organización y uso de recursos con el fin de cumplir con los objetivos ya establecidos, a través de una estructura eficiente. El líder educativo tiene la responsabilidad de guiar a su equipo hacia estos objetivos, al mismo tiempo que mantiene una motivación constante, incentivando, supervisando, orientando y reconociendo el trabajo realizado. Esto se lleva a cabo mientras se ejecutan las tareas y funciones de la gestión. Por esta razón, no podemos hablar de gestión educativa cuando la planificación es rígida, ya que esta falta de flexibilidad impide su efectividad. Asimismo, la gestión educativa no se da en una organización que opera de forma centralizada, aunque

su estructura esté diseñada de manera descentralizada, no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo.

Desde esta perspectiva, Krygier (1988) plantea que “la gerencia educativa es un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización” (p. 123). Por esta razón, el reto que tiene el gerente organizador es adaptar de forma continua la estructura de la organización a los cambios en la estrategia, para garantizar un rendimiento superior.

Asimismo, Guedez, (1995), expresa que la “gerencia educativa se orienta hacia la búsqueda de la excelencia y calidad en sus diferentes niveles y modalidades, todo ello con la finalidad de lograr la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje” (p. 48). Por ello, el Gerente necesita abandonar comportamientos que han sido vistos como positivos durante muchos años antes de poder enfrentar nuevas formas de administrar la organización y convertirla en un lugar de interacción efectiva para mejorar la calidad de la educación.

El Gerente educativo, siendo una figura clave en el desarrollo de la educación y de las instituciones educativas, junto con un conjunto de valores, debe utilizar habilidades que le permitan conectar con el entorno social que lo rodea. Es su responsabilidad llevar a cabo tareas de planificación, gestión, coordinación, organización y supervisión, así como implementar estrategias de dirección.

El propósito de esto es actualizar tanto los procesos administrativos como los académicos y hacer un compromiso con la sociedad. Por lo tanto, las estrategias de gestión funcionan como un vínculo entre estos procesos y el contexto social que es de gran valor. A continuación, se presentarán algunas definiciones fundamentales de las estrategias de gestión desde diferentes enfoques.

Según Alizo et al. (2007). Menciona que, “la estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitiva y enfoques de negocio que deben emplear los emprendedores de negocio en el manejo adecuado de nuevas compañías” (p. 118). La estrategia se ve como un plan que incluye varios eventos que suceden en un período específico. A su vez, González y De Pelekais (2010) destacan que “las estrategias gerenciales deben responder a las necesidades organizativas específicas, permitiendo mejorar el desempeño institucional mediante acciones planificadas y contextualizadas”. (p.343).

En efecto, las tácticas de gestión son aquellas que se crean mediante un plan que incluye los objetivos y políticas más importantes de una organización. Este plan establece un orden lógico y armonioso de las acciones a llevar a cabo, con el propósito de alcanzar una situación viable y única utilizando los recursos apropiados. Además, busca prever el entorno y las acciones inesperadas de competidores inteligentes.

En investigaciones más recientes, se ha profundizado en el papel del liderazgo pedagógico como factor clave para transformar el clima organizacional en instituciones de educación inicial. García Jaque (2024) plantea que el liderazgo distribuido y el desarrollo profesional docente contribuyen significativamente a generar ambientes escolares positivos, especialmente en contextos vulnerables

(p. 17). Por su parte, Portilla García et al. (2023) destacan que el liderazgo transformacional promueve la motivación, la colaboración y el sentido de pertenencia entre los docentes, lo cual repercute directamente en la cultura institucional (p. 22). Asimismo, García Barbarán y Vélez Jiménez (2024) señalan que la planificación estratégica, la ética institucional y la formación continua son pilares fundamentales para consolidar una cultura organizacional sólida en instituciones educativas (p. 31). Estos aportes respaldan la pertinencia de diseñar un manual de estrategias gerenciales que responda a las necesidades específicas del CEI Yaracal y promueva una gestión participativa, ética y contextualizada.

Por otra parte, El ambiente dentro de una organización se conoce como clima organizacional. Este concepto está profundamente relacionado con la motivación de los empleados y Denota de manera evidente las características que motivan a los empleados dentro de su ambiente de trabajo. Por esta razón, es beneficioso cuando satisface las necesidades de cada individuo y promueve el desarrollo moral de los miembros; en cambio, es perjudicial si estas necesidades no se satisfacen.

Chiavenato (2004) enfatiza la relevancia del clima organizacional al describirlo como “la calidad del entorno dentro de la organización que sus integrantes perciben o viven, y que tiene un impacto que influye sosteniblemente en su comportamiento” (p. 432). Estos influyen en la creación del Clima Organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensas, retos, relaciones, colaboración, normas, conflictos e identidad).

Entre los tipos de clima organizacional existen: Autoritario:(explotador). En estas circunstancias, los líderes carecen de confianza en sus empleados, por lo que los empleados deben laborar en un ambiente de temor, sanciones, amenazas, a veces premios, La satisfacción de las necesidades se sitúa en los ámbitos psicológicos y de seguridad.

De este modo, el entorno laboral se percibe como estable, aunque la interacción con los trabajadores se limita a la transmisión de directrices y órdenes específicas, sin una comunicación fluida o participativa. Autoritario (paternalista). En este contexto, los líderes muestran una profunda confianza en sus trabajadores, casi como un propietario la tendría hacia su asistente. La mayoría de las decisiones se toman en las jerarquías más altas, sin embargo, algunas se adoptan en las posiciones más bajas. El recurso para incentivar a los empleados son las gratificaciones y en ocasiones las sanciones. Los superiores manipulan enormemente las necesidades sociales de sus empleados que, no obstante, parecen estar trabajando en un entorno estable y organizado.

Finalmente, el modelo participativo: (Consultivo). Aquellos líderes que fomentan un entorno de participación confían en sus colaboradores. Las decisiones y políticas son establecidas en los niveles más altos, A pesar de que se permite la participación de los niveles más bajos en el proceso de toma de decisiones. La comunicación fluye de arriba hacia abajo, ya que las recompensas y, en ciertas ocasiones, las penalizaciones, son las herramientas utilizadas para motivar a los empleados; también se busca atender sus necesidades de reconocimiento y respeto. Este tipo de ambiente es altamente dinámico, y la gestión se lleva a cabo a través de objetivos alcanzables.

## METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, orientado al diseño de una propuesta operativa viable para atender una problemática institucional identificada. Asimismo, se clasifica como un estudio de campo, dado que los datos fueron recolectados directamente del contexto real donde se manifiesta el fenómeno de estudio.

El diseño metodológico fue no experimental, ya que las variables no fueron manipuladas de manera deliberada, sino observadas tal como ocurren en su entorno natural. La población estuvo conformada por dieciséis (16) docentes del Centro de Educación Inicial Yaracal. Debido al tamaño reducido de la población, se trabajó con muestreo censal, incorporando a la totalidad de los sujetos en la investigación; en consecuencia, la muestra coincidió plenamente con la población, distribuida en los turnos de la mañana y la tarde.

Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario diseñado por el investigador, compuesto por trece (13) ítems con opciones de respuesta tipo escala ordinal (*siempre, casi siempre, a veces y nunca*). La validez del instrumento se estableció mediante juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems. La confiabilidad se determinó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, aplicado a una prueba piloto con diez (10) participantes de características similares a la población, obteniéndose un valor de 0,84, lo que evidencia un nivel alto de consistencia interna.

El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva, empleando frecuencias absolutas y porcentajes. Los resultados fueron organizados y presentados en tablas y gráficos, facilitando su interpretación y garantizando claridad en la exposición de los hallazgos.

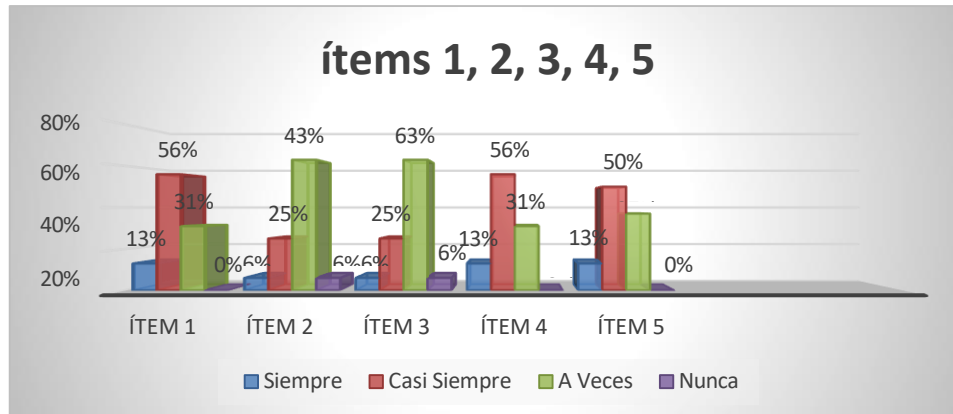
## RESULTADOS

En este apartado se muestran los resultados obtenidos producto de la aplicación del instrumento para proponer estrategias gerenciales que optimicen el clima organizacional en el Centro de Educación Inicial Yaracal del municipio Cacique Manaure, estado Falcón, y de esta forma lograr el objetivo de la presente investigación. Los resultados fueron generados en base a las respuestas proporcionadas por los 16 maestros que participaron en la encuesta, quienes conformaron la muestra y se les aplicó un instrumento en base a un cuestionario tipo Likert de 13 preguntas policotómicas con las alternativas Siempre, Casi Siempre, A Veces y Nunca.

Tales resultados fueron analizados por medio de la estadística descriptiva y tabulados por el programa para cálculos Microsoft Office Excel, los cuales se han organizado en gráficos y tablas que facilitan una visualización más clara del comportamiento de las variables objeto de estudio, con sus respectivas dimensiones, tomando en cuenta los indicadores que permitieron un mejor análisis de los datos, por cada ítem, para una mayor comprensión y determinación de los mismos.

**Figura 1**

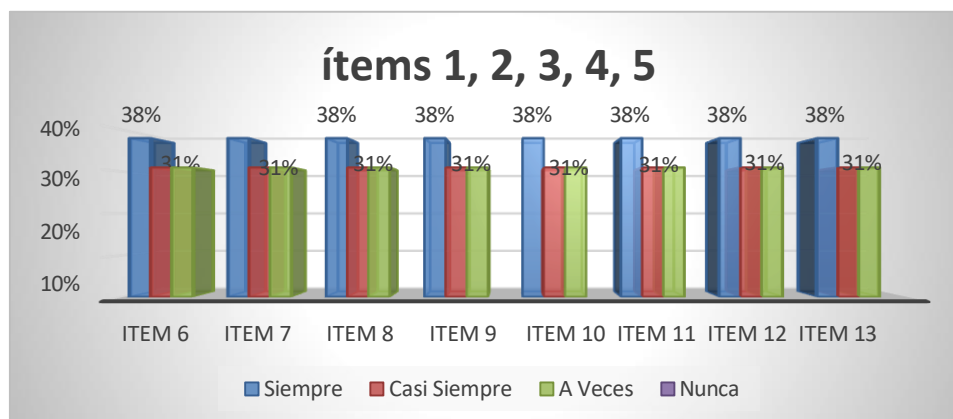
Variable: Gerencia Educativa. Dimensión: Tipos de estrategias gerenciales en el ámbito académico



Como se observa en la figura N 1, los resultados de los ítems 1 al 5 de la dimensión “Tipos de estrategias gerenciales en el ámbito académico” revelan que las estrategias aplicadas por la gerencia educativa no se ejecutan de forma integral. La mayoría de los 16 docentes encuestados respondió “Casi Siempre” o “A Veces” ante afirmaciones relacionadas con el trabajo en equipo, la delegación de tareas, la toma de decisiones consensuadas, el acompañamiento directivo y la gestión del talento humano. Esto evidencia una aplicación parcial y poco sistemática de dichas estrategias, lo que genera preocupación por el cumplimiento de funciones directivas.

**Figura 2**

Variable: Clima Organizacional Dimensión: Factores que influyen en el clima organizacional



Como se muestra en la figura 2, los ítems 6 al 13 de la dimensión “Factores que influyen en el clima organizacional” revelan que solo el 38% de los docentes percibe un clima institucional favorable de forma constante, mientras que el 62% lo considera ocasional o parcial. Esto indica debilidades en la comunicación, cooperación y sentido de pertenencia, lo cual repercute en el comportamiento y disposición del personal frente a sus tareas.

## DISCUSIÓN

Los hallazgos evidencian que la gerencia educativa presenta limitaciones en la aplicación sistemática de estrategias. Aunque los docentes reconocen la importancia de prácticas como el trabajo en equipo, la delegación de funciones y el acompañamiento directivo, su ejecución es parcial. Esto coincide con Chiavenato (2009), quien plantea que el gerente debe establecer objetivos claros y sistemas administrativos que promuevan la participación institucional.

Respecto al clima organizacional, los resultados reflejan un ambiente laboral medianamente favorable, pero con áreas críticas. Según Litwin y Stinger (1998), factores como la cooperación, las relaciones interpersonales y la identidad institucional son esenciales para un clima positivo. La falta de atención a estos elementos impacta negativamente en la motivación y productividad del personal.

Investigaciones recientes en América Latina respaldan esta propuesta. García Jaque (2024, p. 17) destaca que el liderazgo distribuido y la formación docente favorecen ambientes escolares positivos. Portilla García et al. (2023, p. 22) señalan que el liderazgo transformacional mejora la motivación y cohesión institucional. García Barbarán y Vélez Jiménez (2024, p. 31) subrayan que la planificación estratégica y la ética organizacional son claves para consolidar una cultura institucional sólida. Estos aportes refuerzan el diseño de un manual gerencial contextualizado, orientado a fortalecer el clima organizacional en el CEI Yaracal.

En conclusión, los resultados confirman que tanto la gestión gerencial como el clima organizacional presentan debilidades que justifican la propuesta de un manual de estrategias gerenciales, orientado a optimizar la organización, mejorar la cohesión del equipo y promover un ambiente laboral favorable.

## CONCLUSIONES

En atención a los resultados obtenidos, se plantearon tácticas administrativas para mejorar el ambiente laboral en el Centro de Educación Inicial Yaracal, municipio Cacique Manaure, estado Falcón. Las respuestas de los gerentes educativos evidenciaron debilidades en el desempeño gerencial que repercuten directamente en el clima organizacional y afectan el funcionamiento institucional. Por ello, se propuso alcanzar tres objetivos específicos.

Respecto al primer objetivo, orientado a identificar las estrategias de gestión aplicadas por los gerentes, se constató que existen carencias en la organización del personal, en el uso adecuado de los canales comunicativos y en el manejo de conflictos. Las instrucciones se transmiten verbalmente, en tonos elevados o con retraso, lo que genera incumplimientos administrativos y desacuerdos en la toma de decisiones.

En relación con el segundo objetivo, que buscó analizar la factibilidad de desarrollar estrategias gerenciales, se evidenció que el gerente presenta limitaciones para diseñar acciones efectivas. Su estilo comunicativo, marcado por autoridad y prepotencia, genera desmotivación, apatía y un ambiente laboral tenso y frío, debilitando la armonía y colaboración entre los trabajadores.

Para dar respuesta al tercer objetivo, se propuso diseñar estrategias gerenciales que optimicen el clima organizacional, dado que se identificó un ambiente laboral desunido, con escasa cooperación, conflictos interpersonales y una débil identidad institucional. Esta situación refleja la ausencia de mecanismos gerenciales adecuados para tomar decisiones, asignar responsabilidades y alcanzar metas.

En consecuencia, los objetivos del estudio fueron logrados, y se plantea la necesidad de establecer estrategias ajustadas a las características del plantel y del personal, que permitan mejorar el clima organizacional. El entorno laboral influye significativamente en el rendimiento de los empleados y en la eficacia institucional. Un clima positivo favorece la motivación, la satisfacción y el compromiso, elementos esenciales para el logro de los propósitos educativos.

## REFERENCIAS

- Alizo, J., Pérez, L., & Contreras, M. (2007). Estrategias gerenciales para fortalecer el aprendizaje colaborativo de los estudiantes del Programa de Posgrado Administración de la Educación Básica de la UNERMB, sede Cabimas [Trabajo especial de grado no publicado]. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Cabimas, Venezuela.
- Arias, F. (2004). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (5.<sup>a</sup> ed.). Episteme.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2009). Ley Orgánica de Educación [Ley N.º 5.929, Gaceta Oficial Extraordinaria N.º 5.929 del 15 de agosto de 2009]. Caracas, Venezuela.
- Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora un proyecto de investigación (7.<sup>a</sup> ed.). BL Consultores Asociados.
- Barroso, D. (2019). Gerencia educativa para la optimización del clima organizacional en el Centro de Educación Inicial Yaracal [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, Yaracal, Venezuela.
- Carmona, A. (2015). Propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las Escuelas Básicas [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México.
- Chávez, F. (2000). Psicometría: fundamentos para la construcción de pruebas. Trillas.
- Chiavenato, I. (2004). Administración: Teoría, procesos y práctica (2.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: Dinámica y éxito en las organizaciones (2.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Cruz, M. (2006). La comunicación gerencial y el clima organizacional en planteles públicos de educación media, diversificada y profesional [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.

- Díaz de Rada, V. (2001). La encuesta como técnica de investigación social. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Drucker, P. F. (2008). La gestión: Tareas, responsabilidades y prácticas. Harper Business.
- García Barbarán, C., & Vélez Jiménez, R. (2024). Liderazgo pedagógico y cultura organizacional en instituciones de educación básica. *Revista de Investigación Educativa*, 45(3), 28–42.
- García Jaque, M. (2024). Liderazgo pedagógico y mejora escolar en educación inicial: una revisión sistemática. *Revista Latinoamericana de Educación*, 39(1), 15–30.
- Glass, G. V., & Stanley, J. C. (2003). *Métodos estadísticos aplicados a la educación y a la psicología*. Prentice Hall.
- González, M., & de Pelekais, C. (2010). Estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12(3), 343–356. <https://www.redalyc.org/journal/993/99315112006>
- Guedez, V. (1995). *Gerencia, cultura y educación* (5.ª ed.). Fondo Editorial Tropykos.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2000). Aspectos preliminares de la investigación. Fundación Sypal.
- Jovell, A. (2007). *Liderazgo afectivo*. Plataforma Editorial.
- Krygier, M. (1988). *La gerencia educativa: Fundamentos para la dirección efectiva de instituciones*. [Faltan datos de editorial y ciudad].
- Litwin, S., & Stinger, G. (1998). *Clima y comportamiento organizacional*. Fondo de Cultura Económica.
- López, J. (1998). *Proceso de investigación*. Panapo.
- Mayntz, R., Holm, K., & Hübner, P. (1993). *Introducción a los métodos de la sociología empírica* (2.ª ed.). Alianza Editorial. (Trabajo original publicado en 1969).
- Palella, S., & Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa* (2.ª ed.). Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Párica, J. (2014). *Estrategias administrativas para la comunicación e integración de directivos, docentes y comunidad escolar de la Escuela Básica Padre Zaldívar en el estado Bolivariano de Miranda* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Miranda, Venezuela.
- Pérez, J. (1996). *El método científico en las ciencias de la salud*. Ediciones Díaz de Santos.
- Portilla García, D., Rodríguez, A., & Méndez, L. (2023). Liderazgo directivo y clima organizacional en docentes escolares: una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana de Gestión Educativa*, 12(2), 20–35.
- Rodríguez, R. (2008). *Metodología de la investigación educativa*. Universidad Autónoma de Santo Domingo.
- Rodríguez, R. (2018). *Fortalecimiento en la institución a través de un clima organizacional* [Tesis de grado no publicada]. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de la Educación, Valencia, Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2016). *Manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales*. FEDUPEL.