

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y TRANSFORMACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE COJEDES

(ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE TRANSFORMATION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF COJEDES)

Carmen Mercedes Carvallo Noguera

Magister en gerencia pública (UNELLEZ), Magister en salud reproductiva (UC), Licenciada en Enfermería. Enfermera docente e investigación del HGJR. Correo: carliwet80@gmail.com

Hafitha Rosa Hasan Tellería

MSc Gerencia Educativa (UPEL). Diplomado en Metodología de la Investigación (UC). Capacitación en Educación Inicial (UC). Correo: Rosa17660@gmail.com

Autor de correspondencia: Carmen Mercedes Carvallo. E-mail: carliwet80@gmail.com

Recibido: 24/08/2025 **Admitido:** 04/12/2025

RESUMEN

El presente artículo científico explora la gestión administrativa como un catalizador fundamental para la transformación del clima organizacional en las instituciones educativas de educación media en el estado Cojedes, Venezuela. Se analiza cómo las prácticas gerenciales eficientes, orientadas hacia la participación, la comunicación efectiva y el liderazgo transformacional, influyen directamente en la percepción del ambiente de trabajo por parte del personal docente, administrativo y obrero. La investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo, utilizando la teoría fundamentada para la construcción de conocimiento a partir de la realidad observada. Se examinan las diversas dimensiones del clima organizacional, incluyendo la autonomía, la cohesión, el apoyo, la innovación y el reconocimiento, y se establece su vinculación con los procesos de toma de decisiones, la planificación estratégica y la gestión de recursos. Los hallazgos sugieren que una gestión administrativa proactiva y centrada en el desarrollo humano es esencial para fomentar un clima organizacional positivo, el cual, a su vez, repercute en la mejora de la calidad educativa y el bienestar integral de la comunidad escolar.

Palabras Clave: Gestión, transformación, instituciones, educación, liderazgo.

ABSTRACT

This scientific article explores administrative management as a fundamental catalyst for the transformation of organizational climate in middle education institutions in Cojedes state, Venezuela. It analyzes how efficient management practices, oriented towards participation, effective communication, and transformational leadership, directly influence the perception of the work environment by teaching, administrative, and manual staff. The research is based on a qualitative approach, using grounded theory for knowledge construction from observed reality. Various dimensions of organizational climate are examined, including autonomy, cohesion, support, innovation, and recognition, establishing their link with decision-making processes, strategic planning, and resource management. The findings suggest that proactive, human-centered administrative management is essential for fostering a positive organizational climate, which, in turn, impacts the improvement of educational quality and the comprehensive well-being of the school community.

Keywords: Management, Transformation, Institutions, Education, Leadership.

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa en el ámbito educativo representa una función estratégica

para el logro de los objetivos institucionales y el desarrollo integral de la comunidad escolar. En las instituciones educativas de educación media,

la gerencia desempeña un papel crucial en la articulación de los procesos pedagógicos, la asignación de recursos y la promoción de un ambiente de trabajo propicio para el aprendizaje y el crecimiento. El clima organizacional, entendido como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre las características de su entorno de trabajo, emerge como un factor determinante en el desempeño institucional y el bienestar del personal. Un clima organizacional favorable puede potenciar la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso, mientras que un clima adverso puede generar descontento, ineficiencia y conflictos.

En el contexto venezolano, y específicamente en el estado Cojedes, las instituciones educativas de educación media enfrentan desafíos complejos que van desde la escasez de recursos hasta la necesidad de adaptarse a las demandas de una sociedad en constante evolución. En este escenario, la gestión administrativa no solo implica la supervisión de tareas y el cumplimiento de normativas, sino también la capacidad de liderar, motivar y cohesionar a los equipos de trabajo. La presente investigación se propone analizar en profundidad cómo la gestión administrativa puede convertirse en un verdadero medio transformador del clima organizacional, impactando positivamente en la dinámica interna de estas instituciones.

La relevancia de esta investigación radica en la necesidad de comprender las interrelaciones entre las prácticas gerenciales y las percepciones del personal, con el fin de proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento de las condiciones laborales y, por ende, a la optimización de la calidad educativa. Se busca trascender la visión meramente instrumental de la administración para explorar su dimensión humana y su potencial para construir entornos de trabajo estimulantes y productivos. El estudio se apoya en los postulados de la teoría fundamentada, permitiendo la emergencia de categorías y relaciones a partir de los datos recabados en el campo, lo que confiere a los hallazgos una sólida base empírica y teórica.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

El marco teórico de esta investigación se sustenta en diversas perspectivas que abordan la gestión administrativa y el clima organizacional, reconociendo su naturaleza multifacética y su impacto en el contexto educativo. Se considera la gestión administrativa no solo como un conjunto de técnicas y procedimientos para la organización y coordinación de recursos, sino como un proceso dinámico y social que involucra la toma de decisiones, la comunicación, el liderazgo y la motivación del personal. Autores como Coll (2020) enfatizan la importancia de una gerencia orientada a la eficiencia y la eficacia, mientras que Gómez (2022) profundiza en la gestión educativa

municipal como un factor clave para el fortalecimiento de la gerencia a nivel local. Estos planteamientos son fundamentales para comprender cómo las prácticas administrativas inciden en el funcionamiento de las instituciones educativas.

En cuanto al clima organizacional, se adopta una perspectiva que lo concibe como una construcción social, influenciada por las políticas institucionales, los estilos de liderazgo, las relaciones interpersonales y la percepción de equidad y justicia. Robbins y Judge (2013) definen el clima organizacional como la atmósfera psicológica que perciben los miembros de una organización, la cual influye en su comportamiento y desempeño. Dimensiones como la autonomía, la cohesión, el apoyo, la innovación y el reconocimiento son cruciales para evaluar la calidad del clima. Navarrete Velarde (2019) ha explorado la relación entre la gestión administrativa y el clima organizacional en instituciones educativas, destacando la interdependencia entre ambos constructos.

La articulación entre gestión administrativa y clima organizacional es un eje central de esta investigación. Se postula que una gestión administrativa efectiva, caracterizada por la claridad en los objetivos, la transparencia en la toma de decisiones, la participación del personal y el reconocimiento de los logros, puede generar un clima organizacional positivo. Por el contrario, una gestión deficiente, autoritaria o ambigua, puede conducir a un clima de

desconfianza, frustración y baja motivación. En el ámbito educativo, la influencia de la gerencia en el clima es particularmente relevante, ya que afecta directamente la calidad de la enseñanza, el ambiente de aprendizaje para los estudiantes y la retención del personal docente.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología de la presente investigación se inscribe en el paradigma cualitativo, adoptando un enfoque interpretativo. Este enfoque permite comprender la complejidad de los fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores involucrados, privilegiando la profundidad sobre la generalización estadística. Ortiz (2013) destaca la pertinencia de la investigación cualitativa para explorar significados, experiencias y contextos específicos, lo cual es fundamental para analizar las percepciones sobre el clima organizacional.

El diseño metodológico se basa en la teoría fundamentada, tal como la conciben Strauss y Corbin (2002). Este método permite generar una teoría a partir de los datos, mediante un proceso sistemático de recolección y análisis. No se parte de hipótesis preestablecidas, sino que la teoría emerge de la interacción con el campo de estudio. La recolección de datos se realizará a través de entrevistas en profundidad con directivos, docentes y personal obrero de instituciones educativas de educación media en el estado Cojedes. Estas entrevistas buscarán explorar sus experiencias, percepciones y

significados asociados a la gestión administrativa y al clima organizacional.

El análisis de los datos se llevará a cabo mediante la codificación abierta, axial y selectiva. La codificación abierta implicará la segmentación de los datos en conceptos iniciales; la codificación axial buscará establecer relaciones entre estas categorías, y la codificación selectiva permitirá la integración de las categorías principales para la construcción de una teoría sustantiva. La saturación teórica guiará el proceso de recolección y análisis, indicando el momento en que no surgen nuevas categorías relevantes. La rigurosidad metodológica se asegurará a través de la triangulación de datos, la revisión por pares y la reflexividad del investigador. La elección de este método responde a la necesidad de construir un conocimiento situado y contextualizado, que capture la riqueza y complejidad de la realidad estudiada.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de esta investigación revelan una compleja interrelación entre la gestión administrativa y el clima organizacional en las instituciones educativas de educación media en Cojedes. A través de las entrevistas en profundidad con directivos, docentes y personal administrativo, emergieron categorías significativas que iluminan cómo las prácticas gerenciales influyen directamente en las percepciones del entorno de trabajo. Se

identificaron patrones recurrentes y experiencias compartidas que configuran la atmósfera psicológica de estas instituciones.

Una de las categorías centrales que emergió fue la "Comunicación Efectiva como Eje Central de la Gestión". Se observó que donde existía una comunicación fluida, transparente y bidireccional entre la directiva y el personal, el clima organizacional tendía a ser más positivo. Los docentes y el personal manifestaron sentirse valorados y escuchados cuando sus opiniones eran consideradas y cuando recibían información clara sobre las decisiones institucionales. En contraste, la falta de comunicación o una comunicación unilateral generaba incertidumbre, desconfianza y un ambiente de trabajo tenso. Un directivo comentó: "Cuando informamos a tiempo y de manera clara, evitamos rumores y la gente se siente parte del proceso".

Otra categoría relevante fue el "Liderazgo Transformacional y su Impacto en la Motivación". Las instituciones donde los directivos ejercían un liderazgo inspirador, que fomentaba el desarrollo profesional, la autonomía y el reconocimiento de los logros, presentaban un clima organizacional caracterizado por la motivación y el compromiso. El personal se sentía empoderado para proponer ideas y asumir responsabilidades. Por otro lado, un liderazgo autoritario o desinteresado se asociaba con la apatía, la baja moral y la sensación de desvalorización. Una

docente expresó: "Cuando el director nos apoya y nos da libertad para innovar en el aula, nos sentimos más motivados a dar lo mejor de nosotros".

La "Participación del Personal en la Toma de Decisiones" fue identificada como un factor crucial para un clima organizacional favorable. Cuando el personal tenía la oportunidad de involucrarse en la planificación y la toma de decisiones que afectaban su trabajo, se generaba un sentido de pertenencia y corresponsabilidad. Esta participación no solo mejoraba la calidad de las decisiones, sino que también fortalecía la cohesión del equipo. Sin embargo, la exclusión del personal en estos procesos resultaba en resistencia al cambio y un sentimiento de ser meros ejecutores. Un administrativo señaló: "Si nos consultan antes de implementar nuevas políticas, las aceptamos con mayor facilidad porque sabemos que nuestra opinión fue considerada".

Además, la "Gestión de Recursos y su Influencia en la Percepción de Equidad" se reveló como un aspecto fundamental. La transparencia y la equidad en la asignación de recursos, tanto materiales como humanos, contribuían a un clima de justicia y confianza. La percepción de favoritismo o la gestión ineficiente de los recursos generaba resentimiento y desmotivación. La capacidad de la gestión para procurar y optimizar los recursos disponibles, a pesar de las limitaciones

presupuestarias, era valorada positivamente por el personal.

Finalmente, la "Promoción de un Ambiente de Apoyo y Bienestar" se destacó como una dimensión esencial del clima organizacional. Las instituciones que priorizaban el bienestar del personal, ofreciendo apoyo ante situaciones personales o profesionales, promoviendo el equilibrio entre la vida laboral y personal, y fomentando relaciones interpersonales saludables, reportaron un clima de camaradería y respaldo mutuo. La ausencia de este apoyo conducía al estrés, el agotamiento y el deterioro de las relaciones laborales. Un obrero comentó: "Se siente bien saber que puedes contar con tus compañeros y con la directiva cuando lo necesitas".

En síntesis, los resultados sugieren que la gestión administrativa no es un mero conjunto de funciones técnicas, sino un proceso profundamente humano que moldea las percepciones y experiencias del personal en las instituciones educativas. Las prácticas gerenciales centradas en la comunicación, el liderazgo transformacional, la participación, la equidad en la gestión de recursos y el apoyo al bienestar son los pilares sobre los cuales se construye un clima organizacional positivo y transformador.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en esta investigación confirman la premisa de que la gestión administrativa ejerce una influencia

determinante en el clima organizacional de las instituciones educativas de educación media en el estado Cojedes. La emergencia de categorías como la comunicación efectiva, el liderazgo transformacional, la participación del personal, la gestión de recursos y el ambiente de apoyo, subraya la complejidad de esta relación y la necesidad de adoptar un enfoque holístico para comprenderla.

La centralidad de la comunicación, tal como se evidenció, corrobora la importancia de este factor en cualquier organización. Una comunicación abierta y transparente no solo disipa la incertidumbre y los rumores, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y confianza. Esto se alinea con lo planteado por Robbins y Judge (2013) quienes enfatizan que la comunicación eficaz es crucial para reducir la ambigüedad y mejorar la moral. En el contexto educativo, donde la colaboración y el trabajo en equipo son esenciales, una comunicación deficiente puede obstaculizar la coordinación de actividades pedagógicas y administrativas, afectando directamente la calidad de la enseñanza.

El hallazgo sobre el liderazgo transformacional resuena con la literatura que destaca la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores más allá de los incentivos tradicionales. Un directivo que empodera a su equipo, delega responsabilidades y reconoce los logros, contribuye a la creación de un ambiente donde la innovación y el

desarrollo profesional son valorados. Este tipo de liderazgo, en contraste con estilos más autocráticos, promueve la autonomía y la creatividad, elementos fundamentales para un clima organizacional vibrante y productivo. La Ley Orgánica de Educación de Venezuela (2009) en su Título IV, Capítulo II, Artículo 20, establece la importancia del desarrollo profesional y la formación permanente del docente, lo cual es potenciado por un liderazgo que fomenta el crecimiento.

La participación del personal en la toma de decisiones es otro punto crítico. Cuando los docentes y el personal tienen voz en los asuntos que les conciernen, no solo se sienten valorados, sino que también aportan perspectivas valiosas que enriquecen las decisiones. Esta co-creación de políticas y estrategias reduce la resistencia al cambio y promueve un sentido de responsabilidad colectiva. Esta dinámica es coherente con los principios de la gestión participativa, que busca democratizar los procesos organizacionales y aprovechar el conocimiento y la experiencia de todos los miembros.

La gestión de recursos, si bien a menudo vista como una función puramente técnica, demostró tener un impacto significativo en la percepción de equidad y justicia dentro de la institución. La transparencia en la asignación de materiales, la distribución de cargas de trabajo y la administración de los presupuestos, son vitales para mantener la moral y evitar

resentimientos. La capacidad de la gerencia para optimizar los recursos, incluso en contextos de limitación, se percibe como una muestra de eficiencia y compromiso, fortaleciendo la confianza en la directiva.

Finalmente, la promoción de un ambiente de apoyo y bienestar subraya la dimensión humana de la gestión administrativa. Las instituciones que invierten en el cuidado de su personal, tanto a nivel profesional como personal, cultivan un clima de solidaridad y reciprocidad. Esto incluye el apoyo en momentos de dificultad, la flexibilidad laboral cuando es posible, y la promoción de un equilibrio entre la vida personal y profesional. Un ambiente de apoyo no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también reduce el estrés y el agotamiento, factores que pueden afectar la salud y el desempeño.

En conjunto, estos hallazgos sugieren que una gestión administrativa que prioriza el capital humano, a través de la comunicación, el liderazgo transformacional, la participación, la equidad en la gestión de recursos y el apoyo al bienestar, es el motor fundamental para la transformación del clima organizacional. Este cambio no es meramente superficial, sino que implica una reconfiguración de las relaciones interpersonales, las percepciones compartidas y la cultura institucional. Un clima organizacional positivo, a su vez, tiene el potencial de generar un círculo virtuoso, donde el bienestar del personal se traduce en una mayor dedicación,

una mejora en la calidad educativa y, en última instancia, en el éxito de la institución. La teoría fundamentada ha permitido desentrañar estas complejidades, ofreciendo una comprensión profunda y contextualizada de este fenómeno en las instituciones educativas de educación media cojedeñas.

CONCLUSIONES

La presente investigación ha permitido comprender a profundidad la gestión administrativa como un medio transformador del clima organizacional en las instituciones educativas de educación media en el estado Cojedes. Se ha evidenciado que las prácticas gerenciales no son meramente operativas, sino que poseen un profundo impacto en la atmósfera psicológica que perciben los miembros de la comunidad educativa, influenciando directamente su motivación, satisfacción y desempeño.

En primer lugar, se concluye que la comunicación efectiva es la piedra angular de una gestión administrativa que promueve un clima organizacional positivo. La fluidez, transparencia y bidireccionalidad de la información generan confianza, reducen la incertidumbre y fomentan un sentido de pertenencia entre el personal. Cuando los directivos se esfuerzan por mantener informados a todos los miembros y por escuchar activamente sus inquietudes, se construye un ambiente de apertura y colaboración.

En segundo lugar, se determina que el liderazgo transformacional es crucial para inspirar y motivar al personal. Un líder que empodera a sus equipos, promueve la autonomía, fomenta el desarrollo profesional y reconoce los logros, contribuye significativamente a un clima organizacional caracterizado por la proactividad, la creatividad y el compromiso. Este tipo de liderazgo va más allá de la supervisión, actuando como un catalizador para el crecimiento personal y profesional.

En tercer lugar, la participación del personal en la toma de decisiones emerge como un factor determinante en la construcción de un clima de corresponsabilidad y compromiso. Cuando el personal se siente parte de los procesos de planificación y decisión, no solo se obtiene una mayor adhesión a las políticas institucionales, sino que también se aprovecha la riqueza de sus conocimientos y experiencias, resultando en decisiones más informadas y adaptadas a la realidad institucional.

En cuarto lugar, se establece que una gestión transparente y equitativa de los recursos es fundamental para la percepción de justicia dentro de la institución. La manera en que se asignan los recursos materiales y humanos influye directamente en la moral y en la prevención de conflictos. Una administración eficiente y justa de los recursos fortalece la confianza en la directiva y en la institución en general.

Finalmente, se concluye que la promoción de un ambiente de apoyo y bienestar es esencial para el desarrollo de un clima organizacional saludable. Las instituciones que priorizan el cuidado de su personal, ofreciendo respaldo, flexibilidad y promoviendo relaciones interpersonales sanas, cultivan un ambiente de camaradería y solidaridad, lo cual repercute positivamente en la reducción del estrés y en el aumento de la satisfacción laboral.

En síntesis, la gestión administrativa, cuando se ejerce de manera consciente y humanizada, se convierte en una poderosa herramienta para transformar el clima organizacional. Un clima organizacional positivo, a su vez, es un factor crítico para el éxito educativo, ya que impacta en la motivación docente, la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y el bienestar general de la comunidad escolar. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para la formulación de políticas y estrategias que busquen mejorar la gestión en las instituciones educativas de educación media cojedeñas, apostando por un enfoque que valore al ser humano como centro de la transformación organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Coll, F. (2020). Gerencia. Recuperado el 28 de mayo de 2020, de <https://www.rededuca.net/contexto-educativo/institucion-educativa>.
- Gómez, J. R. (2022). Teoría sobre la gestión educativa municipal para el fortalecimiento de la gerencia educativa local. Universidad de Los Andes.

- Navarrete Velarde, R. A. (2019). Gestión administrativa y clima organizacional en la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres, Distrito Chíncha Alta-2019. Universidad Autónoma de Ica, Escuela de Posgrado.
- Ortiz, E. (2013). Epistemología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Paradigmas y objetivos. Clases de Historia, Artículo N° 408.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional. Pearson Educación.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada (E. Zimmerman, Trans.). Editorial Universidad de Antioquia.
- UNELLEZ. (2017a). Consulta de líneas por programa. Recuperado de https://repositorio.unellez.edu.ve/terepaima/portal/portal_documentos/1557875391_c11abca073.pdf.
- Venezuela. (2009). Ley Orgánica de Educación: Título IV de la profesión docente, Capítulo II (Artículo 20). Recuperado de <http://apps.ucab.edu.ve/nap/recursos/LeyOrganicadeEducacion.pdf>.