

Jesler Gregorio García-Rojas; Lane Coromoto García-Rojas

Estrategias para mejorar el clima organizacional de los gerentes educativos en el contexto universitario

Strategies to improve the organizational climate of educational managers in the university context

Jesler Gregorio García-Rojas

jeslerg@uptag.edu.ve

Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero, Santa Ana de Coro
Venezuela

Lane Coromoto García-Rojas

lane.uptag@gmail.com

Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero, Santa Ana de Coro
Venezuela

Recibido: 20 de septiembre de 2019

Revisado: 25 de octubre de 2019

Aprobado: 14 de diciembre de 2019

Publicado: 01 de enero de 2020

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito generar estrategias participativas e integradoras para el mejoramiento del clima organizacional de los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón “Alonso Gamero”. Se sustenta desde el método investigación Acción Participativa. Este proceso se desarrolla en cuatro fases: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación. En cuanto al diagnóstico, se realizó a través de entrevistas y observaciones directas, para detectar la comunicación e integración entre los gerentes educativos de dicha institución. Luego, se llevó a cabo un conversatorio, donde se realizó una planificación y un plan de acción general, para desarrollar actividades, la cual fue descrita y reflexionada por los actores involucrados en la investigación. En cuanto a la fase de evaluación, esta se realizó, a través de mesas de trabajo al finalizar cada una de las actividades planificadas, con el fin de visualizar las fallas y sugerencias que se dieron durante todo este proceso de transformación.

Descriptores: Participación. investigación acción. clima organizacional, gerentes educativos.

Jesler Gregorio García-Rojas; Lane Coromoto García-Rojas

ABSTRACT

The purpose of the research was to generate participatory and integrative strategies for the improvement of the organizational climate of the managers of the “Alonso Gamero” Territorial Polytechnic University of Falcón. It is supported by the Participatory Action research method. This process is developed in four phases: diagnosis, planning, execution and evaluation. Regarding the diagnosis, it was carried out through interviews and direct observations, to detect communication and integration between the educational managers of said institution. Then, a discussion was held, where a general planning and action plan was carried out to develop activities, which was described and reflected on by the actors involved in the research. Regarding the evaluation phase, this was carried out through work tables at the end of each of the planned activities, in order to visualize the failures and suggestions that were given during this entire transformation process.

Descriptors: Participation, investigation action, organizational climate, educational managers.

INTRODUCCIÓN

Toda organización debe tener un ambiente único que permita que los empleados se identifiquen con ella, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos de acuerdo a las necesidades de su potencial humano. En la actualidad las organizaciones vienen a ser una fusión entre la estructura, los procesos y el comportamiento de los individuos; cuyos elementos están relacionados constantemente formando el clima donde se desarrollan todas las actividades.

El clima dentro de una organización puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modo de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Por lo tanto, el clima organizativo es uno de los elementos que más influye sobre la motivación y la satisfacción de quienes dirigen los proyectos formativos. Se basan en las percepciones que tienen los miembros de la organización sobre la estructura y los procesos de su medio de trabajo.

El clima nace de la percepción de los miembros de una organización y no tanto de la existencia objetiva de unos hechos. Lleras y otros (2003:643) definen el clima como “un estilo de grupos que producen una imagen, generado por los propios miembros”. El

Jesler Gregorio García-Rojas; Lane Coromoto García-Rojas

ambiente organizacional es de vital importancia para toda institución, por cuanto ayuda en la comunicación, satisfacción y al buen desempeño de las funciones de las personas que se encuentran dentro de ella, por tal razón, se deben tener condiciones adecuadas y favorables que permitan alcanzar los objetivos y metas planteadas.

En este sentido, el clima es un tema muy importante en todas las organizaciones, busca un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el talento humano. La eficiencia dependerá de la forma de cómo se oriente al personal y la manera como este se interrelacione con el medio donde desempeñe sus funciones laborales. Por ello, es de relevancia que cada trabajador se encuentre satisfecho, porque así le permitirá obtener un desenvolvimiento adecuado en su puesto de trabajo y de esta manera los resultados de su desempeño irán en función de la eficiencia en la organización.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, se hace pertinente divulgar la siguiente investigación, la cual tuvo como propósito generar estrategias participativas e integradoras para llevar a cabo cambios que conduzcan a un mejoramiento del clima organizacional entre los gerentes educativos de la UPTAG.

DESARROLLO

El presente estudio brinda la posibilidad de revisar un panorama del complejo mundo de la universidad, de modo que se perciba que la institución universitaria, donde se forman profesionales, forma parte de una cultura moderna que se mueve en función del contexto real y social.

Jesler Gregorio García-Rojas; Lane Coromoto García-Rojas

La universidad ha planteado estrategias puntuales para garantizar su desarrollo en las épocas en las cuales han surgido. Se ubican en funciones de poder, control, hegemonía, predeterminación, influencia en la producción del conocimiento, satisfacer apetencias personales, políticas, ideológicas, religiosas, entre otras.

El momento, el ahora, exige una revisión que permita re-pensar estos presupuestos y así ir en búsqueda de su reconstrucción en el sentido de pensar el contexto universitario desde otra perspectiva, donde la formación, la integralidad, la pertinencia social, puedan ser otras opciones a reflexionar y sobretodo generando un clima ameno de trabajo donde todos puedan sentirse a gusto y cómodos a la hora de trabajar, donde no existan presiones ni malos ratos.

Para ello, se amerita de gerentes educativos con habilidades y capacidades calificadas para poder tomar las riendas hacia la búsqueda de esa transformación universitaria, esto mediante la aplicación de estrategias innovadoras y creativas puestas al servicio del que hacer educativo.

En este sentido, el presente estudio tuvo como propósito general el siguiente: Generar estrategias participativas e integradoras para el mejoramiento del clima organizacional de los gerentes educativos de la UPTAG. A su vez, se plantearon los siguientes propósitos específicos:

- Sensibilizar a los gerentes educativos sobre la importancia de un óptimo clima organizacional para el crecimiento personal y profesional.
- Elaborar estrategias participativas e innovadoras que permitan el mejoramiento del clima organizacional en los gerentes educativos de la UPTAG.
- Desarrollar las estrategias participativas e innovadoras que permitan el mejoramiento del clima organizacional en los gerentes educativos de la UPTAG.

Además, en función de mejorar el clima organizacional en la Universidad Politécnica Territorial “Alonso Gamero”, se manifiesta la relevancia de la presente investigación. En este sentido, se generaron aportes de utilidad con respecto al contexto en estudio, justificándose desde diversos aspectos su desarrollo:

Jesler Gregorio García-Rojas; Lane Coromoto García-Rojas

Desde el punto de vista organizacional, el ambiente laboral donde se desenvuelven las empresas es de vital importancia para ser eficiente y competitivo, pues mientras existan buenas condiciones laborales el recurso humano se sentirá satisfecho para realizar el trabajo, tendrá excelentes relaciones con sus compañeros, habrá calidad en los productos y servicios lo que a su vez se traduce en efectividad organizacional.

Desde el punto de vista afectivo, el presente estudio logró innovar la calidad del desempeño profesional, propiciar las relaciones interpersonales, favorecer el trabajo en equipo, la creatividad e iniciativa personal para garantizar de manera eficaz la productividad de este ambiente.

En el contexto político, este estudio conllevó a la generación de propuestas, programas y políticas que de seguro contribuirán a mejorar el proceso educativo en nuestro país.

Finalmente, desde el punto de vista académico y comunitario, la siguiente investigación permitió darle mejoras a las relaciones interpersonales dentro del proceso educativo y promover la participación comunitaria mediante la intervención de los diferentes actores sociales, lo que contribuye a elevar el sentido de pertenencia y compromiso social en todo el personal de la universidad Politécnica Territorial “Alonso Gamero”.

Hoy en día, el gerente educativo debe tener presente que no basta con la aplicación mecánica de ciertas técnicas en la supervisión de los docentes y señalar aspectos positivos o negativos en sus actividades para mejorar la calidad educativa. Para que las estrategias utilizadas produzcan una reacción que motive a los docentes a continuar su formación académica, requiere de una planificación adecuada de las mismas.

Según López (2003), el perfil gerencial se define como las condiciones necesarias que debe reunir un gerente educativo en el desarrollo de sus actividades en la organización que dirige.

A este respecto, Rivas (1996) afirma, que un gerente educativo además de las credenciales académicas, debe tener un alto nivel de conocimientos gerenciales, mostrar una fuerte identificación con la institución educativa y una componente de líder con las

Jesler Gregorio García-Rojas; Lane Coromoto García-Rojas

características y atributos propios de un liderazgo transformacional responsable. Su yo ético está bien fundamentado.

La acción gerencial es indispensable para facilitar la adaptación y evitar la disonancia cognoscitiva que acarrea conflictos y frustraciones y a la larga, poca productividad, entropía, fatiga y crisis. La característica del sujeto ético es la responsabilidad ante la Ley Moral obligante y el sometimiento a los imperativos categóricos de superación, colaboración e identificación con la profesión.

En consecuencia, si el gerente asume la buena voluntad de superarse y mejorar de manera permanente dentro de una conciencia moral incorruptible, sería el tipo de gerente líder que espera el perfil del profesional de la docencia para su superación definitiva. Según López (2003), el gerente educativo debe cumplir con ciertos perfiles, a saber:

Perfil personal-social del gerente educativo. Poseer una buena salud física y mental, ejercer un liderazgo democrático-humanista, tener actitud para trabajar con otros de manera individual y grupal, tener habilidad para tratar con las personas y ética profesional.

Perfil profesional del gerente educativo. Ser venezolano, poseer título de nivel superior, cumplir con los requisitos exigidos en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, haber realizado estudios de especialización y post-grado en áreas de administración o gerencia educativa, tener conocimientos de asuntos sindicales y laborales de acuerdo con el nivel educativo y tener conocimiento de la normativa jurídica de la administración pública

En el ámbito metodológico, esta investigación se inserta dentro del paradigma socio-crítico, esta perspectiva surge como respuesta a las tradiciones positivistas e interpretativa y pretenden superar el reduccionismo de la primera y el conservadurismo de la segunda, admitiendo la posibilidad de una ciencia social que no sea ni puramente empírica ni sólo interpretativa. De allí que:

El paradigma crítico introduce la ideología de forma explícita y la autorreflexión crítica en los procesos del conocimiento. Tiene como finalidad la transformación de la estructura de las relaciones sociales y dar respuesta a

Jesler Gregorio García-Rojas; Lane Coromoto García-Rojas

determinados problemas generados por éstas. Sus principios son: conocer y comprender la realidad como praxis, unir teorías y prácticas (conocimiento, acción y valores), orientar el conocimiento a emancipar y liberar al hombre, implicar al docente a partir de la autorreflexión. (Lunnar, citado por Nube, y Sánchez, 2005).

En este sentido, mediante la investigación socio-crítica se pretende realizar un estudio y análisis de una realidad social para luego planificar acciones que generen transformaciones positivas dentro de la comunidad, institución o grupo de estudio.

Mediante la investigación cualitativa, se “Produce una búsqueda de profundización en la comprensión de las experiencias de los sujetos” Bisquerra (1996), citado por Ortega (2002:64). A través de este tipo de investigación se logró obtener información real y confiable en cuanto a las cualidades y experiencias que presentan los educadores de la UPTAG, para luego planificar y desarrollar las estrategias para un plan de formación.

La metodología utilizada para la realización de este estudio se ubica dentro de la investigación-acción-participativa, que “Se caracteriza por un conjunto de principios, normas y procedimiento metodológicos que permiten obtener conocimientos colectivos sobre una determinada realidad social” (Bautista, citado por López y Torres, 2006, p. 36); en efecto, este tipo de investigación involucra la participación activa tanto de los investigadores como del grupo de estudio en torno a la realidad existente.

En base a esto, Murcia (1990), citado por Hurtado y Toro (1997:118), afirman que el término investigación-acción-participativa, hace referencia a “diversos esfuerzos por desarrollar enfoques investigativos que impliquen la participación de las personas que hayan de ser beneficiarias de la investigación y de aquellos con quienes ha de hacerse el diseño, la recolección y la interpretación de la información”.

Dentro de este mismo orden de ideas, se acota: “La Investigación Acción es un método en que el investigador se une temporalmente a la comunidad de la que trata su investigación y, con sus herramientas teóricas, ayuda a la comunidad a resolver los problemas que se enfrentan” (Lewin, G. citado por Nube, S. y Sánchez, M. 2.005); es

Jesler Gregorio García-Rojas; Lane Coromoto García-Rojas

decir, el investigador no presenta solo una propuesta sino que también ejecuta actividades para resolver las problemáticas detectadas en su investigación.

Por otra parte, la presente investigación, hizo uso de técnicas que se vislumbran como las más adecuadas para este tipo de investigación como lo fue la observación participante, la entrevista semiestructurada, cordial y amistosa, y un diálogo coloquial, abierto y franco no sólo con el colectivo de investigación, sino en el grupo de investigación acción, llamado también informantes clave.

Según Arias (1999:53), "Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información". Para recoger datos e información relevantes, a lo largo de la investigación se utilizarán como instrumentos de recolección de datos: notas de campo, el guion de entrevista, las grabaciones en video y las fotografías, ya que éstas son la base sustentadora de la investigación.

En este sentido, la observación participante u observación participativa ha sido por muchos años un sello de estudios tanto antropológicos como sociológicos. En años recientes, el campo de la educación ha visto un crecimiento en el número de estudios cualitativos que incluyen la observación participante como una forma de recoger información.

La observación participante se refiere a una práctica que consiste en vivir entre la gente que uno estudia, llegar a conocerlos, a conocer su lenguaje y sus formas de vida a través de una interacción con ellos en la vida diaria. En este sentido, Albert (2007:232) señala que "Se trata de una técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambiente, implica adentrarse en profundidad, en situaciones sociales y mantener un rol activo, pendiente de los detalles, situaciones, sucesos, eventos e interacciones".

En este orden de ideas, otra de las técnicas de recolección de datos que se utilizò en esta investigación fue la entrevista semiestructurada, donde el entrevistador dispone de un guión, que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista. Sin embargo,

Jesler Gregorio García-Rojas; Lane Coromoto García-Rojas

el orden en el que se abordan los diversos temas y el modo de formular las preguntas se dejan a la libre decisión y valoración del entrevistador.

Así mismo, se hizo para la entrevista un guión de entrevista el cual estuvo conformado de preguntas relacionadas directamente con el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

En referencia al cuestionario o guión de entrevista Márquez (1996), citado por Arias (1999), plantea: “El guión de entrevista es una técnica de recolección de información a partir de un formato previamente elaborado, el cual deberá ser respondido en forma escrita por el informante. El cuestionario lo conforma una lista de preguntas previamente organizados”.

Además, otro instrumento que se usó fueron las notas de campos, que según Spradley (1980 citado en Valles, 2000) señala que “las notas de campo prestan una utilidad al investigador cuando éste las emplea para dejar registrado lo que ve, huele, oye, saborea y siente de lo que acontece a su alrededor y, en un contexto determinado, de hecho están influidas por un alto sesgo personal”. Su función va más allá que un instrumento de recogida de información, ayuda a crear y recrear lo observado. También Woods (1995: 60) se refiere a las notas de campo como “apuntes realizados durante el día para refrescar la memoria acerca de lo que se ha visto y se desea registrar”.

Para el análisis de la información se hizo una Categorización, el cual es un proceso por medio del cual se busca reducir la información de la investigación con el fin de expresarla y describirla de manera conceptual, de tal manera que respondan a una estructura sistemática, inteligible para otras personas, y por lo tanto significativa.

Al respecto, Cisterna (2005) explica que como es el investigador quien le otorga significado a los resultados de su investigación, uno de los elementos básicos a tener en cuenta es la elaboración y distinción de tópicos a partir de los que se recoge y organiza la información.

Por su parte, Bonilla y Rodríguez (2005) señala que es un proceso cognitivo complejo de clasificación según la similitud y diferencias encontradas, con base a criterios

Jesler Gregorio García-Rojas; Lane Coromoto García-Rojas

previamente establecidos. Es decir, un fraccionamiento de la información en subconjuntos y asignación de nombres.

La categorización, es definida como “el análisis de contenido de la información recogida, en instrumentos como la entrevista y la observación participante, mediante métodos como la repetición y contabilización de palabras” (Veliz, 2008:181).

La categorización permite establecer las problemáticas que tuvieron mayor impacto para los encuestados, entrevistados y durante las observaciones realizadas.

Una vez realizada la categorización, se hizo uso de la triangulación para comparar y contrastar los problemas encontrados. Su importancia radica en obtener puntos en común, haciendo múltiples comparaciones, a fin de mejorar lo débil de esta metodología. De acuerdo a Bisquerra (2000) la triangulación “Es una técnica para analizar los datos cualitativos. Se basa en analizar datos recogidos por diferentes técnicas, lo cual permite analizar una situación de diversos ángulos”. Es un control cruzado empleando diferentes fuentes, instrumentos o técnicas de recogida de datos.

Entre los resultados arrojados por la siguiente investigación fue el haber propiciado cambios tanto a nivel personal, profesional, organizacional y social. Por lo tanto en el presente trabajo de investigación se emiten las siguientes reflexiones finales:

En cuanto los talleres realizados de: motivación, estrés laboral, toma de decisiones, autoestima, manejo y resolución de conflicto, como estrategia desarrollada en la universidad conllevan a satisfacer las necesidades de formación de los involucrados en mantener un ambiente acorde, donde se pueda percibir un clima organizacional estable para recuperar el protagonismo.

Por otra parte, organizando planes de acción y realizando actividades de unificación entre los docentes y directivos de la UPTAG, permitió el logro de todos los objetivos propuestos. Se utilizó la autogestión como uno de los medios permitidos en este tipo de investigación para la solución de los problemas de la institución educativa.

La integración de la universidad con otros entes sobre todo de índole comunitario, dio como resultado mayor participación y motivación por las personas involucradas.

Jesler Gregorio García-Rojas; Lane Coromoto García-Rojas

En cuanto al tipo de investigación empleada, la misma brindo aportes significativos para la comprensión de la realidad, ya que la interrelación de los actores involucrados y el contexto social donde se desenvuelve propicio la reflexión sobre las contradicciones que se presentaban.

Los aportes metodológicos de la investigación participativa son significativos, pues, desde la acción y la reflexión se logró unificar y mancomunar esfuerzos, así como el compromiso de los actores activos de la misma, y el trabajo en quipo de los docentes y directivos, en busca del beneficio de la institución.

La transformación se produjo en los aspectos relacionados con la comprensión de las necesidades de propiciar un clima organizacional, donde participen todos los actores, asumiendo el compromiso de mantenerse en todas las actividades e interviniendo en las prácticas cuando sean necesarias. De igual manera, seguir propiciando la participación de las universidades, así como también de institutos de carácter social que puedan brindar ayuda y formaciones y asesoramientos unas con otras para contribuir con su buen funcionamiento.

CONCLUSIONES

La conducta del individuo surge por los sentimientos, debido a que puede visualizar, percibir, valorar, reconocer los distintos liderazgos que genera la interrelación de estos elementos en la experiencia laboral. A tal efecto “El ambiente organizacional tiene un enlace entre la conducta, estructura y procesos organizacionales, los cuales no son aislados, se interrelacionan para influir en el ambiente de trabajo”. Gibson (1996: 40). En referencia a la estructura se plantea que interviene los factores internos de la organización, donde se establece la jerarquía, las relaciones formales que se dan en la empresa y las normas y procedimientos que se tienen que cumplir en el trabajo.

En este sentido, el estudio favoreció a que los diferentes integrantes de la organización en este caso particular del personal de la universidad Politécnica territorial de Falcón Alonso Gamero aplicaran estrategias participativas e integradoras para mejorar el clima

Jesler Gregorio García-Rojas; Lane Coromoto García-Rojas

organizacional y generar un ambiente afectivo dentro del proceso educativo de dicha institución.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. (5ta Ed.) Caracas: Episteme.
- Albert, M. (2007). La Investigación Educativa. Claves Teóricas. España: Mc Graw Hill.
- Bautista, (1997). Manual De Metodología de la Investigación. Caracas. Graficas Lito Centro.
- Gibson, I. (2002). Organizaciones: Conductas Estructuradas y Procesos. México. Editorial: Mc Graw- Hill.
- López, R. (2003). Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente. 2da. Edición. Caracas, Venezuela.
- Ortega. E. (2002). Programa Para la Educación en Valores que contribuya con la formación Ética de los estudiantes de educación mención informática. Tesis De Grado para optar al título de Licenciado En Educación Matemática Mención Informática de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM).
- Rivas, C. (1996). Un nuevo paradigma en educación y formación de recursos humanos. Caracas: Editorial Arte.
- Silva. E. (2010). Investigación Acción Metodología Transformadora, 2da Edición. Editorial UNERMB.
- Veliz, A. (2006). Proyectos comunitarios e investigación cualitativa. Caracas. Editorial Texto C.A.