



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**ACCIÓN GERENCIAL EN PRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
ESCUELA DE ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO  
PÁEZ, SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO**

**Autor(a):** Arq. Aisela R. Estrada C.  
**Tutor(a):** Dra. Lesbia E.Lizardo D.

Bárbula, Marzo de 2017.



## MAESTRIA



### ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **ACCIÓN GERENCIAL EN PRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ, SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO**, presentado por el(a) ciudadano(a) **AISELA ESTRADA**, titular de la cédula de identidad N° **5.587.446**, elaborado bajo la dirección del(a) tutor(a) **PROF. LESBIA LIZARDO**, cédula de identidad N° **3.574.686**, Linea de investigación: **Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo;** Temática: **DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS;** Subtemática: **EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO;** Área prioritaria de la FaCE: **GERENCIA EDUCATIVA;** Área prioritaria de la UC: **Educación;** considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los dos (02) días del mes de Noviembre de dos mil dieciséis.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación

  
**PROF. LISBETH CASTILLO**  
Coordinador(a) del Programa



*Elab. msequera 01/08/2016*  
*Impr. 02/11/2016*  
*Archivo Acta de Aprobación*

... La Universidad Selectiva



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



### AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe, Doctora Lesbia Lizardo, titular de la cédula de identidad N° 3.574.686, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Maestría titulado: **ACCIÓN GERENCIAL EN PRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ, SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO**, presentado por la ciudadana Aisela Estrada, titular de la cédula de identidad No. 5.587.446, para optar al Título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado Examinador que se designe.

Por tanto doy fe de su contenido y autorizo su inscripción ante la Dirección de Asuntos Estudiantiles.

En Bárbula a los 20 días del mes de marzo del año 2017.

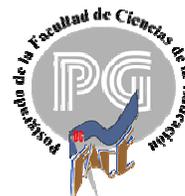
---

Dra. Lesbia E. Lizardo D.

C.I. 3.574.686.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



### INFORME DE ACTIVIDADES

**Participante:** Aisela R. Estrada C. **Cédula de identidad:** 5.587.446  
**Tutor(a):** Dra. Lesbia E. Lizardo D **Cédula de identidad:** 3.574.686  
**Correo electrónico del participante:** aiselaestrada@gmail.com  
**Título tentativo del Trabajo:** ACCIÓN GERENCIAL EN PRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ, SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO.  
**Línea de investigación:** Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo.

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
1	06/02/16	8:00 am	Momento I. Abordaje Situacional.	Revisión
2	13/02/16	8:00 am	Planteamiento, objetivos y justificación	Revisión y Mejoras
3	27/02/16	8:00 am	Momento II. Implicaciones teóricas.	Revisión
4	12/03/16	8:00 am	Antecedentes, bases teóricas y legales	Revisión y mejoras
5	04/04/16	8:00 am	Antecedentes, bases teóricas y legales	Revisión y mejoras
6	30/04/16	8:00 am	Momento III. Abordaje Metodológico	Revisión
7	14/05/16	8:00 pm	Fases de la Investigación. Instrumentos.	Revisión y mejoras
8	25/07/16	8:00 pm	Momento IV. Datos que sustentan el análisis.	Revisión
9	11/09/16	12:00 am	Resultado de las entrevistas y triangulación	Revisión y mejora
10	18/11/16	10:00 am	Momento V. Diseño de Propuesta.	Revisión
11	20/03/17	10:00 am	Revisión final	

**Título definitivo:** ACCIÓN GERENCIAL EN PRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ, SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO.

**Comentarios finales acerca de la investigación:** \_\_\_\_\_

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Maestría arriba mencionado.

\_\_\_\_\_  
**Tutora:** Dra. Lesbia E. Lizardo D.  
**C.I:** 3.574.686

\_\_\_\_\_  
**Participante:** Aisela R. Estrada C.  
**C.I:** 5.587.446

## DEDICATORIA

### ***A Dios.***

*Por su infinita bondad y amor. Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón, por darme sabiduría y entendimiento, y por haber puesto en mí camino a personas que me han apoyado para lograr mis metas.*

**Porque todas las cosas proceden de Él,  
y existen por Él y para Él.  
¡A Él sea la gloria por siempre! Amén.**

### ***A mi esposo e hijos.***

*Por haber soportado todo ese tiempo en que me ausentaba para lograr esta meta, pero sobre todo, por el amor incondicional que nos tenemos, por ustedes esto y mucho más. Los amo!!!*

***A mi padre a quien sigo honrando a pesar de que ya partió, y a mi madre por ser su ayuda idónea.***

*Por ser ejemplos de entrega, servicio y de honestidad; de creer en mí y en mis hermanos desde pequeños, para lograr todas las metas que nos propusimos alcanzar, sobre todo académicas.*

## AGRADECIMIENTOS

***“Te doy gracias, Señor, por Tu amor y Tu verdad,  
pues has puesto Tu nombre y Tu palabra  
por encima de todas las cosas.  
Cuando te llamé, me respondiste,  
y aumentaste mis fuerzas”.***

*A la Universidad de Carabobo, a la Facultad de Ciencias de la Educación en el área de Postgrado, por enseñarme que la Educación es una carrera con un alto nivel de compromiso para el desarrollo de una nación.*

*A todos mis profes, cargados de un gran compromiso académico, abonado con un alto sentido de sensibilidad, ya que a pesar de no ser docente de carrera siempre me respetaron como una más de ellos, estuvieron pendientes y atentos, orientándome en las diferentes etapas de este trabajo para llegar con éxito a este objetivo. Los admiro y los quiero.*

***¡¡Son lo máximo!! Como dicen mis estudiantes.***

*Para mi mami, mi tía, hermanos y cuñados, que siempre confiaron en mí en este camino, desde lo más profundo de mi corazón, gracias.*

*Nuevamente a mi familia, que comprendió mis ausencias por la realización de este trabajo, y a todos mis compañeros por el ánimo que siempre nos dábamos de continuar juntos hasta el final. Lo logramos amigos!!!*

***A todos ustedes, muchas Gracias.....***

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	pp
Agradecimiento.....	iv
Resumen.....	v
Introducción.....	viii
	1
<b>MOMENTOS</b>	
<b>I.- ABORDAJE SITUACIONAL</b>	
Abordaje Situacional.....	3
Propósitos de la Investigación.....	7
Proposito General.....	7
Propositos Especificos.....	7
Justificacion.....	8
<b>II.- IMPLICACIONES TEORICAS</b>	
Antecedentes.....	11
Bases Teoricas.....	17
Bases Legales.....	28
<b>III.- ABORDAJE METODOLOGICO</b>	
Paradigma de la Investigacion.....	34
Fases en el proceso de Investigacion Accion.....	36
Informantes Claves.....	38
Tecnicas e Instrumentos de Recoleccion de la Informacion.....	39
Entrevista semi- estructurada.....	40
Categorizacion.....	41
Triangulacion.....	41
<b>IV.- DATOS QUE SUSTENTAN LA INVESTIGACION</b>	
Contexto.....	43
Proceso en la Entrevista Semi – Estructurada.....	49
Vision del Grupo Participacion en cuanto a la Construccion de la Propuesta.....	64
Resultados de la Categorizacion.....	70

Triangulacion.....	72
Reflexiones sobre el fenomeno de estudio.....	73
<b>V.- DISEÑO DE LA PROPUESTA</b>	
Planteamiento de la Propuesta.....	75
Justificacion.....	76
Taller sobre organizaciones inteligentes.....	77
Referencias.....	80



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**ACCIÓN GERENCIAL EN PRODEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
ESCUELA DE ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO  
PÁEZ, SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO**

**Autora:** Aisela R. Estrada C.

**Tutora:** Dra. Lesbia E. Lizardo D.

**Año:** 2017

**RESÚMEN**

El impacto de las nuevas tendencias gerenciales, no ha sido asimilado en su totalidad por una buena cantidad de instituciones, produciendo caos organizacional, situación que clama por cambios positivos para el logro de las transformaciones gerenciales. Por tal motivo en el presente trabajo se abordó una problemática organizacional que afecta el desarrollo de las actividades académicas y administrativas de allí que el propósito fue consolidar la acción gerencial en pro del clima organizacional en la Escuela de Arquitectura de la universidad José Antonio Páez. La investigación se sustentó en la Teoría clásica de Fayol, la Teoría del Equilibrio Organizacional y las Teorías de la motivación de Maslow y Herzberg. El diseño correspondió a una Investigación Acción Participativa. Para la recolección de la información se utilizó, la observación directa, y se contó con informantes clave: dos docentes, dos miembros del personal administrativo, un miembro del Consejo Universitario, un estudiante y un miembro de mantenimiento, proporcionando información a través de la entrevista semi-estructurada. Se implementaron cuatro fases: diagnóstico, planificación, ejecución del plan de acción y reflexión final, para la evaluación de los resultados. Los resultados de las entrevistas se presentaron en un cuadro de categorizaciones y posteriormente se realizó la triangulación de la información, que permitió evidenciar como la acción gerencial favorece el clima organizacional, siendo este, un tema determinante para el desarrollo de las instituciones educativas, el bienestar y la satisfacción de los empleados y el desempeño de las actividades.

**Palabras clave:** Acción Gerencial, Clima Organizacional, Motivación, Comunicación.

**Línea de investigación:** Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo.

**Temática:** Dirección en las Organizaciones Educativas.

**Subtemática:** Clima Organizacional.

**Área Prioritaria de la UC:** Educación.

**Área Prioritaria de la FACE:** Gerencia Educativa.



UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF EDUCATION  
GRADUATE MANAGEMENT  
ADVANCED MANAGEMENT EXPERTISE IN EDUCATION



**MANAGERIAL ACTION FOR ORGANIZATIONAL CLIMATE SCHOOL OF  
ARCHITECTURE UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ, SAN DIEGO,  
CARABOBO**

**Author:** Aisela R. Estrada C.

**Tutora:** Dra. Lesbia E. Lizardo D.

Date: 2017

**SUMMARY**

The impact of the new managerial tendencies has not been fully assimilated by a good number of institutions, producing organizational chaos, a situation that calls for positive changes to the achievement of managerial transformations. For this reason in the present work an organizational problem was addressed that affects the development of the academic and administrative activities of there that the purpose was to consolidate the managerial action in favor of the organizational climate in the School of Architecture of the university José Antonio Páez. The research was based on the classic Fayol Theory, Organizational Balance Theory and Maslow and Herzberg Motivation Theories. The design corresponded to a Participatory Action Research. Information was collected through direct observation, and key informants were used: two teachers, two members of the administrative staff, one member of the University Council, one student and one maintenance member, providing information through the interview Semi-structured. Four phases were implemented: diagnosis, planning, execution of the action plan and final reflection, for the evaluation of the results. The results of the interviews were presented in a categorization table and later the triangulation of the information was made, which made it possible to show how managerial action favors the organizational climate, being this a determinant theme for the development of educational institutions, welfare And the satisfaction of the employees and the performance of the activities.

**Keywords:** Action Management, Organizational Climate, Motivation, Communication.

**Research line:** Educational Management, Management and Labor.

**Theme:** Leadership in Educational Organizations.

**Sub-theme:** Organizational Climate.

**UC Priority Area:** Education.

**Priority Area FACE:** Educational Management.

## INTRODUCCIÓN

Los numerosos cambios experimentados por la sociedad a todos los niveles, especialmente en el educativo, ha generado que la educación, como pilar fundamental para el desarrollo de las sociedades, se deba adecuar a las demandas de ellos. En este sentido, la puesta en práctica de una acción gerencial exitosa, es la que permitirá que se logre una verdadera transformación hacia una educación de calidad, y para lograr esto es necesario, abordar el tema de la educación desde un punto de vista crítico y analítico, no superficial, para determinar la existencia de debilidades en el ámbito gerencial, que comprometa el clima organizacional de la institución.

Al respecto, es importante destacar, que se debe establecer como prioridad, el cumplimiento de los objetivos en el proceso de enseñanza aprendizaje, donde el director educativo como líder dentro de la institución, sea capaz de gerenciar, organizar, planificar, controlar y evaluar, aplicando las políticas educativas necesarias para el desarrollo satisfactorio de los procesos gerenciales en el marco de un ambiente organizacional adecuado, eficiente y eficaz; y también que se convierta, en un líder, motivador, innovador, que sepa delegar funciones y trabajar en equipo, para que se produzcan los cambios necesarios en la institución. En este sentido, es necesario definir que la acción gerencial, en el ámbito educativo, es un proceso que se debe llevar a cabo a través de acciones que satisfagan las necesidades de la institución y de su personal, a través de estrategias gerenciales novedosas, que permitan la tan anhelada transformación organizacional, muy especialmente en el ámbito universitario.

Por lo antes expuesto, la presente investigación tuvo como propósito general, consolidar la acción gerencial en pro del clima organizacional en la Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez de San Diego, estado Carabobo,

quedando el presente estudio estructurado en V momentos, que se describen en síntesis a continuación:

En el Momento I, se describe el abordaje situacional del objeto de estudio, el propósito general de la investigación, los propósitos específicos y la justificación del proceso investigativo.

Adicionalmente, en el Momento II, se plantearon las implicaciones teóricas, los antecedentes relacionados con la investigación, las bases teóricas que describieron los diferentes enfoques de la temática como la Teoría Clásica, la Teoría de la Motivación, entre otras, además de las bases conceptuales y los fundamentos legales que sustentaron la presente investigación.

Por su parte, en el Momento III, se encuentra lo relacionado al abordaje metodológico, el paradigma y naturaleza de la investigación, fases de la investigación, técnicas e instrumentos de la recolección y la triangulación de la información.

Seguidamente, el Momento IV, contiene la descripción de las entrevistas semi estructuradas, que se aplicaron a los informantes clave de la institución fenómeno de estudio, análisis de los resultados a través del proceso de categorización y triangulación de los hallazgos encontrados a lo largo del devenir investigativo y las reflexiones finales, evidenciándose el aporte de la investigadora desde una visión objetiva de la realidad percibida.

Y por último, el Momento V, presenta la propuesta: Cuerpo de estrategias para consolidar los procesos gerenciales en pro del clima organizacional en la Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez. Al cierre, se presentan las referencias bibliográficas consultadas para la presente investigación y los anexos generados a lo largo del estudio.

## **MOMENTO I**

*“Sólo hay una forma de comenzar a construir tu sueño:  
dejando de hablar y comenzando a hacer” Walt Disney.*

### **Abordaje Situacional**

La población mundial, está experimentando numerosos cambios en todos los campos del quehacer, en lo económico, político y educativo, que afectan los diferentes grupos sociales y por consiguiente a las organizaciones sobre las que recae el desarrollo y el bienestar de una población. Todos estos cambios han ocasionado que el hombre, esté en una constante búsqueda, crecimiento y transformación, que lo ha llevado a comprometerse con la dinámica social de su entorno. Por esto, todas las instituciones, especialmente las educativas por ser pilar fundamental para el desarrollo de las sociedades, deben adecuarse a las demandas de estos cambios, para satisfacer las necesidades que surgen del seno de las transformaciones. Este fenómeno se observa principalmente en países donde existe mayor bienestar económico, no así en aquellos donde las confrontaciones políticas están por encima de lo social y económico.

Cabe destacar, que países como Japón y Finlandia, han mostrado grandes avances en todos los escenarios, abarcando transformaciones muy significativas dentro de las organizaciones, y muy específicamente en el campo educativo, donde se han visto en la necesidad de dinamizar los procesos gerenciales a fin de garantizar los niveles de excelencia como principio fundamental de calidad y eficiencia. Aquí se puede observar claramente, el concepto de Deming (1989) quien plantea que, “los requerimientos de acciones y esquemas mentales orientados a la Calidad Total dentro

de ese proceso de cambios y en los cuales la calidad pasa a ser más bien una filosofía de la vida, un modo de ser y estar” (p. 93).

A través del trabajo realizado por la oficina regional de educación para América Latina y el Caribe (UNESCO 2012-2013), se estableció, “incidir de forma equilibrada en las políticas y prácticas educativas facilitando la interacción entre ellas; promoviendo cambios en todos los actores involucrados directa o indirectamente en los procesos educativo, aumentando la cooperación horizontal entre los países”. Teniendo presente la necesidad de concertación entre actores involucrados en la protección del derecho a la educación, la UNESCO contribuyó a fortalecer las redes institucionales entre diversos entes involucrados tales como los parlamentarios, ministerios, servicios públicos, municipios, universidades, centros educativos, asociaciones docentes, entre otros, en la implementación de las políticas públicas educativas y los planes nacionales de educación.

En la región, la UNESCO lideró el Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe, el cual constituyó una estrategia concebida para cumplir los objetivos de la Educación para Todos (EPT) en los países de la región de manera contextualizada, que finalizó el año 2015, impulsando cambios sustanciales en las políticas y prácticas de la educación, abarcando el fortalecimiento y la actualización de la gestión educativa.

Específicamente en Venezuela, el impacto que produjo las nuevas tendencias gerenciales, no se asimiló en su totalidad por una buena cantidad de instituciones. La actual crisis existente, generada por múltiples factores, ha producido un caos organizacional, muy especialmente en las instituciones educativas, situación que clama por cambios positivos para el logro de las transformaciones gerenciales, donde cada quien asuma el compromiso dentro de la organización a la cual pertenece y ser parte de ese cambio. En el caso de las instituciones educativas superiores, que conforman el subsistema de la Educación Universitaria, se debe establecer como prioridad, el cumplimiento de los objetivos del proceso enseñanza aprendizaje, donde el director educativo como líder dentro de la institución, sea capaz de gerenciar, organizar, planificar, controlar y evaluar, aplicando las políticas educativas necesarias

para el desarrollo satisfactorio de los procesos gerenciales en el marco de un ambiente organizacional adecuado.

Tal como lo plantea Chiavenato (2006) quien afirma que, “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económico” (p. 146), esto, con el propósito de alcanzar niveles óptimos en la gestión administrativa de la organización.

Por consiguiente, para que se logre el buen funcionamiento de una institución, se debe llevar a cabo de manera efectiva los procesos gerenciales, así como todos los factores que se constituyan agentes de cambio para lograr un buen clima organizacional. Es por esto que, a fin de elevar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje, se hace necesario implementar una buena gerencia, donde se pueda cumplir satisfactoriamente con todos los procesos involucrados, siendo el director de la organización educativa, el líder de la misma, teniendo la responsabilidad de mantener un equilibrio entre las necesidades de la organización, de los miembros y de sus propias necesidades y por consiguiente, ser parte esencial del buen clima organizacional de la institución educativa.

Ante tal situación, se evidencia la necesidad de una revisión profunda, en el campo de la gerencia institucional, para poder integrar el proceso educativo a grandes transformaciones y aportar así, soluciones a los problemas que actualmente afronta el país, permitiendo la formación de un personal de alta gerencia, que pueda desempeñar sus funciones dentro de un clima organizacional excelente, aun a pesar del escenario turbulento que presenta la actualidad.

Por otra parte, mucho se habla de la ausencia de planificación, dirección, control y evaluación dentro de las instituciones educativas venezolanas, principalmente en la universitaria, más que en el otro subsistema educativo, y esto puede ser producto de la falta de un liderazgo preparado y comprometido con la complejidad de la organización educativa, por tanto, este liderazgo debe tener las herramientas necesarias para llevar a cabo todos los procesos gerenciales, para que al final pueda

tomar decisiones efectivas que vaya en pro de la comunidad universitaria, que está a su cargo. De allí, la necesidad de lograr un cambio gerencial, que le dé suficiente importancia al tema del clima organizacional y al compromiso con los procesos gerenciales, aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquier institución, y que hagan posible un proceso organizacional eficaz y eficiente.

Ante la situación descrita, se observa que tanto las instituciones educativas públicas como privadas, de los dos subsistemas educativos, no escapan a la necesidad de mejorar sus procesos gerenciales. Dentro del sector universitario se encuentra la universidad privada José Antonio Páez, ubicada en el municipio San Diego, estado Carabobo, en la cual se evidenció esta problemática a través de la observación directa en la Escuela de Arquitectura, donde el personal directivo, administrativo y docente, presenta dificultad de ejercer su gestión de una manera exitosa, generándose desmotivación laboral, lo cual ha ocasionado la deserción principalmente del docente, además de la situación que enfrenta el tener que manejar una alta población estudiantil que ingresa en su mayoría desmotivada por la situación actual del país. Este personal directivo (director de Escuela y coordinador académico), administrativo (secretarías) y docente, solo se limita a cumplir con su labor sin verificar la eficiencia y eficacia de la actividad académica. Toda esta situación ha generado un clima organizacional, apático y hasta desordenado, dificultando la solución de los problemas de la comunidad estudiantil, puesto que todo recae en el director de escuela y el coordinador académico, quienes se hacen ineficientes para la solución de los mismos, no cumpliéndose a tiempo los procesos gerenciales pertinentes.

De lo anteriormente descrito, se apreció que existen factores, que están contribuyendo, para que en esta Escuela de Arquitectura, se perciba un ambiente de apatía e insatisfacción, además de la falta de comunicación interpersonal, que afecta profesional, académica y personalmente, el desempeño de los docentes. Por otra parte, se suma el hecho, de que esta escuela se encuentra ubicada en el semi-sótano del edificio 1, exactamente debajo del área comercial y de comida rápida, lo que ocasiona problemas de ruido, olores, sanitarios insuficientes e inadecuados, las ventanas se encuentran selladas y cuando no hay electricidad, se convierte en un lugar asfixiante

por la falta de ventilación e iluminación, además se observa el deterioro en el equipamiento en las aulas de los talleres de diseño, como son las sillas y mesas de trabajo, es decir, las condiciones ambientales de la planta física no son las más óptimas, por lo tanto, no se puede ignorar esta situación, ya que se considera que una escuela de arquitectura debe contar con unos espacios óptimos, agradables y funcionales.

En virtud de este planteamiento, surgió la presente investigación, con la cual se pretendió evidenciar como la puesta en práctica de una manera ordenada y eficiente de la acción gerencial puede favorecer el clima organizacional en una institución educativa, en este caso en la Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez, en el municipio San Diego, estado Carabobo, asimismo se aspira que esta investigación se referencie a facultades o escuelas de arquitectura de otras universidades en el país.

### **Propósitos de la Investigación**

#### **Propósito general.**

Consolidar la acción gerencial en pro del clima organizacional en la Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez de San Diego.

#### **Propósitos específicos.**

1. Diagnosticar el desarrollo de los procesos gerenciales en la Escuela de Arquitectura.
2. Examinar, hermenéuticamente, documentación especializada, en aras de consolidar los procesos gerenciales en la Escuela de Arquitectura
3. Proponer acciones gerenciales que coadyuven al clima organizacional en la Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez.
4. Diseñar un cuerpo de estrategias para consolidar los procesos gerenciales en pro del clima organizacional en la Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez.

## **Justificación.**

El tema de la gerencia en las organizaciones educativas, es un tema de relevante importancia, ya que debe ponerse en práctica la acción gerencial con la finalidad de que toda la organización pueda funcionar de una manera exitosa, favoreciendo el clima organizacional.

En la actualidad las organizaciones educativas presentan una diversidad de problemas que inciden en el funcionamiento de las mismas, convirtiéndolas muchas veces en inoperantes e ineficientes, es por esto que, la presente investigación viene dada de la urgente necesidad que tiene toda organización educativa de ser exitosa, cumpliendo con sus metas establecidas.

Por tal motivo, se pretende establecer una relación entre la acción gerencial con el clima organizacional, factores comprometidos con la efectividad de la institución, beneficiando así a toda la comunidad educativa, docentes, estudiantes y a todos aquellos inmersos en el proceso educativo, escogiéndose a la Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez, para contribuir con esta importante dependencia dentro de la institución universitaria, amantener la calidad del proceso enseñanza aprendizaje, a través del cumplimiento de los procesos gerenciales con los recursos que cuenta, con la finalidad de mantener un clima organizacional eficiente, permitiendo a todo el personal administrativo y docente, cumplir con sus obligaciones, al considerar sus necesidades, motivaciones, cualidades y capacidades, factores determinantes para que toda organización cumpla sus metas, con productividad y efectividad.

También cabe destacar, la necesidad de esta investigación, de indagar sobre el bienestar de su personal, el grado de satisfacción con respecto a la organización que los ha contratado, además de la importancia del desarrollo de las actividades académicas, en unos espacios físicos idóneos y funcionales, adaptados a los requerimientos propios de una escuela de arquitectura.

De allí que este estudio, constituyó un aporte a la educación superior venezolana, ya que se hizo énfasis en los aspectos gerenciales que favorecen la optimización del clima organizacional. Del mismo modo, los hallazgos permitieron favorecer a la

comunidad educativa y por consiguiente se considera de consulta para futuras investigaciones interesadas en este estudio, aportando información útil al directivo educativo, acerca de la acción gerencial en pro del clima organizacional, permitiendo optimizar su desempeño como líder de la institución, a través de una labor de alta gerencia, con resultados de eficiencia y eficacia, elevando así la calidad del servicio prestado por la institución.

Por otra parte, esta investigación es importante, porque generó un conjunto de actividades que tuvieron en común identificar estrategias de acción las cuales fueron implementadas y posteriormente sometidas a observación y reflexión, permitiendo cambios de la situación en estudio, como la participación y el interés de los diferentes actores para el mejoramiento de la Escuela y la puesta en práctica de la acción gerencial, considerándose las mismas como un instrumento que pretende generar un cambio del clima organizacional dentro de la organización educativa. En tal sentido, se pretende afirmar que la efectividad que tiene una organización educativa para alcanzar sus objetivos dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, depende mucho de estas variables.

Finalmente, la presente investigación enriquece la línea de investigación Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo, del programa de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, adscrita a la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo.

## MOMENTO II

*“El éxito es una cuestión de perseverar cuando otros ya han renunciado” – William Feather.*

### **Implicaciones teóricas**

En este capítulo, se presentan diferentes investigaciones a nivel internacional, nacional y local, ellas constituyen los antecedentes del presente trabajo, por su relación con el planteamiento del problema y lo establecido en los objetivos. La dinámica organizacional y la gerencia educativa de los últimos tiempos, tienen sus antecedentes relacionados con el tema en estudio, además se presentan los fundamentos que constituyen el soporte teórico de la investigación.

Por lo antes expuesto, esta investigación de carácter cualitativo, tuvo como punto de partida, el interés de conocer los factores que afectan la puesta en marcha de las funciones básicas de los procesos gerenciales, y como un simple cambio de actitud por parte de los implicados en la dinámica organizacional, principalmente del director como gerente educativo, puede favorecer el clima organizacional de la institución en estudio, implementándose estrategias de acción integradora, las cuales fueron sometidas a observación, reflexión y cambio, con la participación de la comunidad educativa.

Todo esto tiene sus implicaciones teóricas, las cuales aportaron información de gran importancia, para analizar y diagnosticar la problemática detectada. Al respecto Martínez (2009) señala que:

Las implicaciones teóricas en una investigación cualitativa debe delimitar la búsqueda del investigador, pues solo es referencial es decir, solo tiene por finalidad exponer lo que se ha hecho hasta el momento para esclarecer el fenómeno objeto de investigación, pues constituyen las principales investigaciones relacionadas con el estudio, autores, enfoques y métodos

empleados, conclusiones e interpretaciones teóricas a que llegaron y otros elementos de importancia. (p.77).

En este trabajo, se hizo referencia a los conceptos, teorías y leyes que sustentan la investigación sobre la Acción Gerencial y el Clima Organizacional en la Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez, las cuales son variables importantes dentro de la Gerencia Educativa.

**Antecedentes.** Las investigaciones a las que se hará referencia, surgen como resultado de la importancia que tienen las funciones básicas de la gerencia educativa dentro de las organizaciones para el logro de sus objetivos y metas, por ello se enfocan aquellas que tienen relación directa con las variables a investigar, y sean relevantes para su comprensión. Al respecto, Arias (2006), afirma que “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.106). Esta cita hace referencia, a todo los trabajos de investigación que anteceden a este trabajo, los cuales deben tener similitud en las variables, metodología, teorías, dando ideas y pautas de cómo tratar la problemática plateada, abordando primeramente el tema de gerencia y clima organizacional.

En primera instancia, a nivel internacional está, Martínez (2013), quien realizó una investigación titulada “Clima social escolar, desde la percepción de estudiantes y profesores del séptimo año de educación básica de la escuela fiscal mixta urbana Marcos Mero López” de la Parroquia Leónidas Plaza, periodo lectivo 2011-2012, en Ecuador. Este trabajo se basó, en conocer el clima escolar y la gestión pedagógica desde la percepción de los estudiantes y profesores de la institución educativa, aplicando cuestionarios de Moost y Trickett, para recolectar información en forma directa, aplicando los métodos: descriptivo, analítico-sintético, inductivo, deductivo, el estadístico y el hermenéutico, obteniendo las estrategias necesarias para mejorar la gestión pedagógica de los docentes y el clima organizacional permitiendo desarrollar a los estudiantes sus destrezas y capacidades intelectuales y motivando al docente a seguir actualizándose.

Los objetivos propuestos se cumplieron a través de la utilización de métodos y técnicas, que sirvieron para la obtención de la información, análisis e interpretación, permitiendo determinar las características de la gestión escolar y su clima organizacional, extrayendo conclusiones y finalmente presentar alternativas de solución a la problemática. La investigación se vinculó con el presente estudio ya que en sus conclusiones se hizo énfasis en las debilidades de los directivos educativos y como ello influye en el desempeño de una administración educativa efectiva.

Así mismo, a nivel nacional, está el trabajo de Manure (2014), quien realizó una investigación, titulada “Estrategias Gerenciales para la mejora del clima organizacional que favorezca el desempeño laboral del personal docente de la Escuela Bolivariana Estadal Elia Márquez Espinoza”, en el Edo. Miranda. El objetivo general de esta investigación fue proponer estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional, que favoreciera el desempeño laboral del personal docente de la mencionada institución educativa, ya que presentaba problemas como el desinterés por participar en las diferentes planificaciones, ausencia de supervisión interna y conflictos entre grupos., afectando el normal desarrollo de las actividades académicas y administrativas. En torno a lo expuesto, surgió el propósito de desarrollar un proyecto factible dirigido a proponer las estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional, favoreciendo el desempeño laboral del personal docente de la mencionada institución.

Esta investigación concluyó, que hay debilidades en la relación entre el personal directivo y docente, la falta de trabajo en equipo, la deficiencia en las funciones básicas de la gerencia educativa, cuya recomendación se basó en mejorar las relaciones interpersonales, ayudando de manera significativa el clima organizacional de la institución, aportando información importante para el caso en estudio, ya que también se presentó deficiencia en la puesta en práctica de las funciones básicas de la gerencia educativa.

Fuentes (2012), realizó el trabajo de grado “Plan de acción estratégico para la integración escuela comunidad dirigido a la escuela técnica “Simón Bolívar” Naguanagua, estado Carabobo. El objetivo general de esta investigación fue

desarrollar un Plan de Acción Estratégico, para lo cual se planteó objetivos específicos, a través de las herramientas gerenciales: Matriz F.O.D.A. y la entrevista semi-estructurada. El estudio estuvo soportado en las teorías de las relaciones humanas, de la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.

El diseño correspondió a una Investigación Acción Participativa enmarcada en el paradigma humanista cualitativo y emergente, mediante cuatro (4) fases: Diagnóstico, Planificación, Ejecución del plan de acción y Reflexión Final para la evaluación de los resultados. Los resultados arrojaron debilidades como: desconocimiento acerca de la importancia de estar integrados, la escasa participación de los padres y representantes, de los consejos comunales y de las instituciones en las actividades planificadas por la escuela, además de la falta de integración del Proyecto Integral Comunitario como estrategia integradora entre la Escuela y la Comunidad, la desvinculación de ésta en actividades del Plantel, la falta de motivación y de liderazgo. Se aplicó un plan de acción estratégico por medio del cual se logró el cambio de actitud hacia la integración Escuela comunidad, que se va reajustando y evaluando constantemente de tal manera de hacer la re-planificación, para realimentar el proceso circular de la investigación acción participativa en forma de espiral y cíclica que a su vez facilita una reflexión final en el proceso de corroboración estructural a través de la interpretación.

Este trabajo de grado, da aportes significativos a la presente investigación, ya que también se pretende indagar sobre la acción gerencial, la motivación, el liderazgo, como temas claves para el buen funcionamiento de una institución educativa.

Por otra parte, Pérez (2012), realizó el trabajo de grado “Evaluación de la Gestión Educativa en función de los Procesos Gerenciales a nivel de Educación Superior en el Politécnico Santiago Mariño, Extensión Valencia. Este estudio tuvo como objetivo general evaluar la gestión educativa a nivel de educación superior en función de los procesos gerenciales de la mencionada institución y estuvo enmarcado dentro de la Línea de Investigación Procesos Gerenciales y se abordó bajo una Investigación Descriptiva Evaluativa de campo con carácter exploratorio, con datos

reales aportados por cada docente y directivo, referentes a la gestión educativa que se lleva a cabo dentro de la institución en estudio. El análisis de los resultados se hizo de tipo descriptiva y porcentual, evidenciándose debilidades que afectan la calidad de la enseñanza así como la necesidad de solventar discrepancias para planificar, organizar, dirigir y controlar considerando la misión y visión del Politécnico, fundamentados en las teorías humanísticas de Mayo, Mooney, Honey, Maslow y McGregor que subyacen en la gestión educativa gerencial, para lograr un mejor desempeño, motivación y logro hacia la calidad del éxito de enseñanza y aprendizaje.

Este trabajo aporta información importante a la presente investigación ya que una de las variables en estudio se enfoca en las funciones básicas de la administración educativa, considerándose aspectos muy importantes para el éxito del desarrollo organizacional.

De igual manera, Olaizola (2012), realizó una investigación titulada “Clima organizacional y desempeño gerencial del personal directivo en la E.B. “Dr. Francisco Espejo”, ubicada en el municipio Valencia, estado. Carabobo, la cual tuvo como objetivo general evaluar el desempeño gerencial del personal directivo en función del clima organizacional. En este estudio se utilizó como línea de investigación los procesos gerenciales, enmarcados en el tipo de estudio evaluativo y un diseño no experimental de campo. Se concluyó que existe desconocimiento del tipo clima organizacional predominante, el cual es autoritario con tendencia paternalista; así como la carencia de habilidades administrativas adecuadas y aplicación deficiente de estrategias gerenciales. Los aportes a esta investigación son importantes, ya que aborda el desempeño gerencial del personal directivo dentro de la administración educativa y cómo influye en el clima organizacional.

Por su parte, García (2015), realizó una investigación titulada “Dimensión axiológica en el desarrollo de las competencias gerenciales del personal directivo en el Instituto Educativo Venezuela”, municipio Naguanagua, edo. Carabobo, teniendo como propósito general indagar acerca de cómo influye la dimensión axiológica en el desarrollo de las competencias gerenciales del personal directivo, la cual tiene un enfoque cualitativo basado en el método etnográfico, ya que se basó en

la interpretación y comprensión para la búsqueda del significado de los valores en las experiencias vividas en la gestión endicha institución y cómo ello incide en el desarrollo de las habilidades y destrezas que necesita el personal directivo para llevar adelante una gestión exitosa. Para la recolección de la información se utilizó una entrevista semi-estructurada y para el análisis de la misma, la técnica de categorización y la triangulación, para darle mayor confiabilidad. Las unidades de estudio estuvieron conformadas por 3 informantes claves del personal directivo de la institución, para reflexionar de cómo las barreras cognitivas que poseen los directivos de la institución, expresadas en las categorías que surgieron de la cotidianidad estudiada.

Como parte de las reflexiones finales, se encontró que estos elementos, son un obstáculo epistemológico para lograr la transposición efectiva de los valores a la gestión efectiva y afectiva. Esta investigación, dió aportes desde el punto de vista metodológico, ya que ambas investigaciones tienen un enfoque cualitativo, donde la recolección de información también se hizo a través de entrevistas, las cuales fueron analizadas para dar unas reflexiones finales.

Por último, Arellano (2015), realizó el trabajo titulado “Praxiología de la Acción Gerencial para la Transformación del Comportamiento Organizacional en la U.E.C.E “Crea Mañonguito”, en Valencia estado Carabobo, utilizando como línea de investigación los procesos gerenciales. Se sustentó en las teorías de Mc Gregor, Mayo, Herbert, McClelland y Ouchi. El estudio estuvo enmarcado en el paradigma cualitativo abordado a través del enfoque fenomenológico.

Para la selección de los participantes se tomaron 5 informantes claves pertenecientes a la institución antes mencionada, se empleó como técnica para la recolección de la información la observación y la entrevista, se utilizó como instrumento de apoyo: guía de preguntas con interrogante semi-estructuradas, grabadora y notas de campo. Una vez recaba toda la información se procedió al proceso de análisis e interpretación de los resultados empleando la técnica de categorización y triangulación para finalmente establecer las reflexiones finales desde una mirada objetiva del fenómeno estudiado, entre las que surgieron evidencias de

una actuación del directivo percibida como rígida y autoritaria, lo que genera conductas poco favorables en el entorno laboral; adicionalmente, se observaron algunas deficiencias, especialmente el trabajo poco proactivo, división de grupos, y desagrado emocional. Esto implica la necesidad de promover cambios y transformar escenarios de trabajo indispensables en el ámbito escolar, por lo que es imprescindible la decisión personal e intrínseca de cada individuo, reconociéndose como humano, con errores y virtudes, aceptando la realidad, revisando nuestro desempeño y asumiendo con responsabilidad la vulnerabilidad a diversas situaciones. Este trabajo fue de gran apoyo conceptual y metodológico para la presente investigación, ya que ambos abordaron conceptos como, procesos gerenciales, directivo educativo, entorno laboral, enmarcado en un enfoque cualitativo.

Cabe destacar, que los trabajos de investigación referidos, coincidieron en argumentar, como los administradores se forman para gerenciar, siendo su condición de líder importante, para el cumplimiento de las funciones gerenciales, convirtiéndose en un agente impulsor de relaciones, con y entre el personal, de tal manera que, es un conductor, para propiciar la participación y cooperación, en pro de los objetivos y metas institucionales, favoreciendo el clima organizacional de la misma.

**Marco teórico.** Para el desarrollo de una investigación en cualquier ámbito, es necesario describir todos los fundamentos relacionados al problema investigado; esto crea una visión amplia de los conceptos utilizados por los diferentes investigadores para sustentar un proyecto. De acuerdo a Arias (2006), “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque, adoptado para sustentar o explicar el tema planteado” (p. 107). Esto permite también ubicar el tema objeto de estudio dentro del conjunto de teorías existentes, además de permitir, en cuál corriente de pensamientos se ubica, y lo explica así:

Las bases teóricas comprenden el conjunto de proposiciones que constituyen un punto de vista el cual va dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado, por ello se pueden dividir las bases teóricas en

función de los tópicos que integran la temática tratada a las variables que serán analizadas (p. 41).

El presente trabajo estuvo sustentado con teorías, conceptos y leyes, tomando en consideración todo lo referente sobre la Acción Gerencial y el Clima Organizacional como variables importantes de la Gerencia Educativas. Las bases teóricas para esta investigación, aportaron los fundamentos, a partir de teorías que se desarrollaron en función del tema gerencial y del clima organizacional.

### ***Bases Teóricas.***

*Teoría Clásica.* Para el presente estudio es necesario, hacer referencia a la Teoría Clásica, ya que es en esta, que se planteó por primera vez las funciones administrativas en una organización. Sus principales exponentes fueron F.W. Taylor (1911), H. Fayol (1929) y M. Weber (1947). Para Taylor, la mejor forma de organizar cualquier tipo de trabajo consistió en la consideración de factores tales como la psicología humana, la especialización en función de las tareas y ciertos principios de la motivación humana. Por su parte Fayol, expuso que toda empresa puede ser dividida en seis grupos: Funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Este teórico, fue el primero en definir las funciones administrativas, como el acto de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Max Weber a través de su "teoría de la burocracia", sostiene que los grupos deben funcionar según "reglas abstractas" y firmes, que aseguren la predictibilidad y coordinación de las tareas, con una interacción lo más impersonal posible que "aseguren la distancia social" necesaria para evitar conflictos entre los trabajadores. (Anca, M. 1996).

La Teoría Clásica se caracteriza por su enfoque normativo y prescriptivo: determinar cuáles elementos de la administración (funciones del administrador) y cuáles principios generales debe seguir el administrador en su actividad. Este enfoque se convirtió, por tanto, en la principal razón de la teoría clásica. (Chiavenato, 1999). Con la modernidad, las nuevas teorías organizacionales han brindado

contenidos muy ricos y extensos. El desarrollo de la sociología y de la psicología ha permitido incorporar una nueva concepción en materia de conducta y de análisis de los conflictos dentro de las organizaciones, las cuales demandan teorías integradoras de sus objetivos con sus miembros, que inserten las posibilidades de participación, tratando de lograr eficiencia y satisfacción.

*Teoría del Equilibrio Organizacional.* Según Chiavenato (1997), esta teoría está basada en la decisión de participar y en el balance de contribuciones y compensaciones, donde la organización es considerada como un sistema que recibe contribuciones de los participantes, a través de su trabajo y esfuerzo, y a cambio se les ofrece alicientes e incentivos, entendiendo a estos como los pagos hechos por la organización a sus participantes. Dentro del sistema de comportamientos sociales interrelacionados (organización) cada participante y cada grupo de ellos reciben incentivos a cambio de los cuales hacen contribuciones a la organización; dichos participantes lo seguirán siendo siempre y cuando los incentivos que se les ofrecen sean iguales o mayores que las contribuciones que le son exigidas. Así mismo, Chiavenato (2004), define el Equilibrio Organizacional como:

El resultado de un proceso, en el cual sus miembros interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas de forma moderada, inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la organización. El resultado de un buen Clima Organizacional en una empresa, se traduce en un excelente equilibrio organizacional, donde existe la igualdad y el respeto por la participación y opinión de todos los integrantes de esa organización (pag.304).

*Teorías de la Motivación.* Existen teorías motivacionales desde el punto de vista organizacional, según Robbins (2004),

La motivación dentro del contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad

individual, entendiendo por necesidad un estado interno del sujeto que hace que ciertos resultados parezcan atractivos (p.66).

Uno de sus principales exponentes es Abraham Maslow (1943), quien diseñó una Jerarquía de las necesidades, que explica la determinación del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Según García y Uscanga (2008), “La Teoría de las Necesidades, se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico” (p.68).

Este orden de necesidades, es:

1. Necesidades Básicas y fisiológicas: alimentos, respirar, salud, descanso.
2. Necesidad de Seguridad: seguridad física, empleo, recursos, protección.
3. Necesidad de Amor y sentimientos de pertenencia: amistad, afecto, pareja, relaciones sociales.
4. Necesidad de Prestigio, competencia y estima sociales: auto-reconocimiento, respeto, confianza, prestigio, logros, éxitos.
5. Necesidad de Autorrealización: creatividad, visión global, aceptación de hechos, liderazgo.

Esta teoría es muy importante en el campo de la gerencia educativa, ya que proporciona dirección al liderazgo, para identificar las necesidades del personal y así motivarlos en forma efectiva, para el cumplimiento de sus labores. Esto es muy significativo para la presente investigación, ya que es una de las variables que se maneja, para describir la actual situación dentro de la escuela de arquitectura en estudio.

Por otra parte se presenta la Teoría de Herzberg, cuyas investigaciones se centran en los factores motivacionales en el ámbito laboral. Para ello hay que recordar lo que citan García et al. (2008), donde plantearon lo siguiente,

Primeramente, los Saciabiles: fisiológicos y de seguridad, dejan de actuar como motivadores en el momento en que pasan a estar razonablemente atendidos. Y los Insaciabiles: afecto, logro, autoestima, autorrealización, de los cuales nunca tenemos bastante y, aunque estén atendidos, siguen siendo poderosos motivadores del comportamiento humano (p.70)

Además, Herzberg profundizó en la diferenciación entre dos tipos de motivos: los higienizantes (saciabiles), que son causa de insatisfacción y desmotivación de los trabajadores cuando no están correctamente atendidos, pero por muy bien que se cubran, nunca llegan a generar satisfacción y motivación, y los motivadores( insaciabiles), que son los que producen satisfacción y motivación en los trabajadores cuando están bien atendidos, y cuando no lo están, son neutros, pero no pueden provocar insatisfacción y desmotivación, ( García y Uscanga,2008).

Ambos factores son tomados en cuenta para el abordaje de la situación problemática planteada en esta investigación y así poder brindar aportes y posibles soluciones.

*Paradigma en la Gerencia Educativa.* Fue imprescindible para el desarrollo de esta investigación, el análisis de los nuevos paradigmas, en el contexto de la Gerencia Educativa. Entendiéndose como paradigma, según González (1.997),

Un paradigma constituye un marco conceptual en el que se escriben, como supuesto, básicos subyacentes, creencias y valores a los cuales los integrantes del grupo que lo componen se adhieren fuertemente sin que sean siempre implícitos o conscientes. (p. 13)

Por otra parte se puede definir como, una estructura coherente constituida por una red de conceptos, de creencias metodológicas y teorías entrelazadas, que permiten la selección y evaluación crítica de temas, problemas y métodos, que nos van a proporcionar modelos de problemas y soluciones a una comunidad. Una de las palabras más pronunciadas en los últimos años en el ambiente gerencial, es la de paradigma, junto a cambio y competitividad. En consecuencia en la actualidad, el campo de la educación especialmente de las universidades, es cada vez más importante y su liderazgo más exigente y ante este planteamiento cabe preguntarse, sobre que fundamentos se debería gerenciar una institución educativa. (Morales, F. (2006).

Por lo anterior expuesto, se hace necesario definir el término gerencia, entendiéndose como “todas las actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar determinados objetivos en una organización”, (Ruiz, 1992:8). Desde el punto de vista educativo, ciertos autores definen la gerencia, como la "ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a desarrollar las capacidades y el desarrollo de los docentes", esta disciplina trata de organizar el trabajo del personal escolar (docentes, administrativos), y el manejo de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos, ente otros, para cumplir con el currículo definido por la sociedad educativa. En este punto, la Administración General cuenta con una rama denominada Gerencia Educativa, la cual imprime orden a las actividades que se realizan en las organizaciones educativas para el logro de sus objetivos y metas, constituyendo el objetivo principal de la gerencia educativa, mejorar eficientemente los procesos administrativos y gerenciales, elevar la calidad de gestión y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios (Marconi 2012).

*Gerente Educativo.* Por todo lo antes expuesto, se puede decir que, la calidad de una institución educativa depende mucho del tipo de gerente, el cual es el responsable de conducir a la organización al cumplimiento de sus metas y objetivos, haciendo uso de la acción gerencial, dentro de un clima organizacional eficiente.

González (1993), señala que el gerente educativo debe:

Poseer condiciones básicas de salud física y mental y equilibrio emocional para el cumplimiento a cabalidad de su función gerencial; ente capaz de reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo; capacitado para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio; consciente del rol que desempeña como administrador de una organización; valorar su actividad como una verdadera disciplina y desempeñándose con un estilo profesional propio; su acción gerencial está envuelta en la necesidad de efectuar cambios en conjunto para ser adaptados a un nuevo propósito, poniendo de manifiesto sus conocimientos, experiencia y su capacidad de evaluar acciones pasadas, presentes y futuras tomando en consideración los recursos

disponibles, las relaciones con otros grupos, las normas establecidas y los objetivos planteados; como líder deberá fomentar críticas, reflexiones, ser claro y directo al comunicarse, brindar una comunicación abierta y con respeto al expresarse. (p. 19).

Es así, como en atención a todas las funciones del proceso gerencial, el gerente asume un estilo para gerenciar la organización a su cargo. Estos estilos, según Guédez (1995), los sintetiza en cuatro: uno autocrático, otro burocrático, un tercero desidioso y un último estratégico.

- El estilo gerencial autocrático según el autor citado, se enmarca en la tesis de que el gerente todo lo sabe y todo lo puede. En consecuencia, su acción es totalizadora y omnipotente, pues tiene todas las respuestas posibles a todo tipo de problemas. El dispone, ordena todo conforme a su particular manera de entender las situaciones de una institución. No delega ni interactúa ni reconoce ni forma parte de su personal; simplemente ordena y manda con prepotencia y autosuficiencia.
- El segundo estilo coincide con el gerente burocrático, el cual ejerce sus funciones amparado por la seguridad de una normativa estable e inflexible. Este es el clásico gerente, que para tomar una decisión, precisa todas las normas, establece todos los antecedentes, asegura todos los controles, consulta a su jefe y, finalmente espera orden por escrito de sus superiores.
- El tercer estilo de gerencia, se denomina desidioso y consiste en aquella acción que se administra según el criterio de dejar hacer y dejar pasar. Aquí se delegan los asuntos en forma indiscriminada y opera un tácito desentendimiento de las acciones de seguimiento.
- La gerencia estratégica, el último estilo gerencial descrito por Guédez, adopta una perspectiva totalmente distinta, ya que las acciones de dirección, persuasión, concertación y delegación se alejan de cualquier sesgo absolutista y de cualquier conducta estereotipada.

Lo anterior expuesto, es necesario que sea evaluado por el gerente educativo, como líder de la institución, ya que no debe conformarse con dar cumplimiento a las funciones administrativas de la institución, sino que debe esforzarse en ser un puente de estímulo y motivación del personal que labora dentro de la institución.

*Acción Gerencial en la Educación.* Para el desarrollo de esta investigación, fue necesario analizar las funciones básicas en la acción gerencial en la educación, ya que el éxito de una organización educativa, se basa en el manejo de una buena administración de recursos (humanos, financieros, bienes), que solo se logra cuando se cumplencada una de las funciones administrativas, denominadas por Fayol y citado por Chiavenato (2006) como elementos de la administración, desarrollándose en cuatro fases: planeación, organización, dirección y control.

*Planeación.* Es la primera función administrativa porque sirve de base de las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Planear y determinar los objetivos consiste en seleccionar por adelantado el mejor camino para lograrlos. La planeación determina donde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.

*Organización.* Como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo, se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno. La organización consiste en dividir el trabajo, agrupar las actividades en una estructura lógica, designar a las personas para que las lleven a cabo, asignar los recursos y coordinar los esfuerzos.

*Dirección.* Después de definida la planeación y establecida la organización, lo siguiente es hacer que las cosas marchen, poner a funcionar la institución y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción, cómo poner en marcha y tiene mucho que ver con las personas: se halla ligada de modo directo con la actuación

sobre los recursos humanos de la institución. Las personas deben ser utilizadas en sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para lograr los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se basa principalmente en dirigir los esfuerzos hacia un propósito común, comunicar, liderar y motivar.

*Control.* Su finalidad es garantizar que los resultados de lo que se planteó, organizó y distribuyó se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos. La esencia del control radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o resultados deseados.

*Clima Organizacional.* Para una mayor eficiencia en las instituciones, además de analizar los procesos gerenciales, se debe destacar la importancia del clima organizacional como una valiosa herramienta para el éxito de la gerencia. En esta investigación, se pretende evidenciar la influencia de la acción gerencial a través de las funciones básicas, anteriormente expuestas, y como afecta la calidad del clima organizacional dentro de la misma, constituyendo de suma importancia la necesidad de que el gerente educativo sea un gran gestor del clima organizacional en su institución o en su grupo de trabajo. Aunque esta variable está ligada a la psicología organizacional moderna, se ha considerado en esta investigación, la importancia de exponer varios conceptos de clima organizacional para su mejor comprensión, optando por señalar algunos de los autores principales más importantes que han trabajado en este tema, entre ellos se destaca:

Peiró (1995), quien definió:

El clima organizacional es un conjunto de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva. El clima organizacional es un equilibrio en el eje horizontal estructura-proceso, pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral ( p.503).

En un estudio más reciente, Pérez (2004), plantea que:

El clima organizacional, puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individuales y grupales, debido que a lo que ocurre en la organización afecta a todos (p.112).

Al respecto Chiavenato (2009) establece que "el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional" (p. 63). Diversas investigaciones, han reportado que la calidad del clima organizacional depende en gran manera, de la forma como el gerente organiza y dirige las actividades dentro de la institución, influenciando de manera positiva en la acción creativa de su personal. En estos planteamientos, se considera que el clima organizacional, describe a una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman. Por otra parte, se plantea la influencia del clima organizacional en aspectos tales como: las relaciones, actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. Todo esto indica, que el clima organizacional, es el motor que impulsa la productividad, el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.

*Características del clima organizacional.* Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructuras, liderazgo, toma de decisiones); de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que esos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento, postulando la existencia

de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa (Tejada et,al, 2007, pp.211,212). De igual manera, estos autores plantearon que cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. Responsabilidad (empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros,

como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

*Planta física.* Se entiende por planta física, a los espacios físicos y funcionales, adaptados a los requerimientos y normativas, que en el caso de las instituciones educativas, deben proveer el ambiente idóneo para la producción del conocimiento. Según la Organización Internacional del Trabajo en sus artículos 7 al 19, los locales utilizados por los trabajadores deben estar en buen estado de conservación en lo referente a iluminación, ventilación, muebles y equipos. No deben atentar la salud de los trabajadores, manteniendo en condiciones de salubridad las instalaciones sanitarias y protegidos contra vibraciones y olores tóxicos si los hubiere. Además de contar con un equipo de primeros auxilios en caso de eventualidades. Es importante destacar, que en la Asamblea General de la UNESCO(2011), la Unión Internacional de Arquitectos, aprobó una Carta, citando en la misma, las condiciones y requisitos de una escuela de arquitectura, las cuales debían estar dotadas de “apropiados estudios, laboratorios, bibliotecas”, que elevarán el nivel de formación y ayudarán a cumplir los objetivos en Arquitectura.

Atendiendo a las anteriores consideraciones, se deduce que la planta física de una institución educativa, se refiere a aspectos concretos de la edificación, la manera de cómo están dispuestos las aulas de clases, las oficinas administrativas, los servicios, el equipamiento, la ubicación geográfica dentro de la ciudad, facilidad de transporte, entre otros. De allí que, el ambiente físico conformado por elementos, como la temperatura, el nivel de ruido, el tipo e intensidad de iluminación, pueden influir en el estado de ánimo de los docentes, del personal administrativo y de los estudiantes, por ello la importancia de mantener en condiciones apropiadas la planta física, que repercutirá directa e indirectamente en la productividad de los

trabajadores, en la satisfacción de los mismos y por ende en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, se planteó para la presente investigación, la importancia de una adaptación ambiental por parte de la organización, es decir, la disposición de ambientes de trabajo acordes a la función y a las personas que integran la institución; tomando el aporte que, al respecto brinda (Chiavenato, 2002).

*Bases Legales.* Las bases legales presentadas a continuación, se relacionaron con esta investigación, ya que constituyeron la fundamentación legal que dieron un aporte valioso a la solución de la problemática presentada, y un soporte legal a los conceptos de gran relevancia, respecto a la “educación, como un derecho humano y un deber social”, a la “educación integral de calidad y permanente”, “funciones del directivo educativo” partiendo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, como Ley Suprema, la Ley Orgánica de Educación, Ley Orgánica de Administración Pública, la Ley Orgánica de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), entre otras.

*Ley Orgánica de Educación (LOE), (2009)*

**Artículo 3:** La educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática justa y libre”. De tal forma que la educación tiene como finalidad, desarrollar la personalidad para formar a hombre sano, culto, crítico y apto para vivir en armonía con sus semejantes en una sociedad libre, democrática y justa.

**Artículo 39.** El Estado a través de los subsistemas de educación básica y de educación universitaria diseña, dirige, administra y supervisa la política de formación permanente para los y las responsables y los y las corresponsables de la administración educativa y para la comunidad educativa, con el fin de lograr la formación integral como ser social para la construcción de la nueva ciudadanía, promueve los valores fundamentales consagrados en la Constitución de la República y desarrolla potencialidades y aptitudes para aprender, propicia la reconstrucción e innovación del conocimiento, de los saberes y de la experiencia, fomenta la actualización, el

mejoramiento, el desarrollo personal y profesional de los ciudadanos y las ciudadanas, fortalece las familias y propicia la participación de las comunidades organizadas en la planificación y ejecución de programas sociales para el desarrollo local.

Estos artículos se relacionan con esta investigación, por el derecho que le garantiza el Estado a las personas de tener una educación integral de calidad para insertarse en el campo laboral de manera amplia para todos, sin exclusión de disfrutar de ese derecho de manera integral en igualdad de condiciones, además de la responsabilidad que tiene ante el desarrollo de la actividad académica.

**Artículo 41.** Se garantiza a los y las profesionales de la docencia, la estabilidad en el ejercicio de sus funciones profesionales, tanto en el sector oficial como privado; gozarán del derecho a la permanencia en los cargos que desempeñan con la jerarquía, categoría, remuneración y beneficios socioeconómicos en correspondencia con los principios establecidos en la Constitución de la República, en esta Ley y en la ley especial.

En este artículo, se evidencia la condición de estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, incluyendo las funciones administrativas y de enseñanza conducidas por los profesionales de la educación, también son considerados gerentes del proceso, que deben regirse por los lineamientos establecidos en la presente Ley debido a que da el soporte legal para ejercer y desempeñar las labores que le competen. Lo presentado en este articulado es estudiado en esta investigación, ellos evidencian como las funciones administrativas son esenciales en el ejercicio de la docencia.

**Artículo 39.** La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, un régimen de trabajo y nivel de vida acorde a su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por la ley y responderá a

criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

Este artículo ratifica las funciones y responsabilidades de los docentes y más específicamente, de aquellos que están en funciones de Director, Supervisor y Coordinador, quienes deben estar capacitados gerencialmente, para ejecutar la elaboración de instrumentos, estrategias y alternativas de solución, para obtener resultados satisfactorios.

Artículo 157. La función supervisora de los planteles educativos, tanto oficiales como privados, será ejercida por su personal directivo y por otros funcionarios de jerarquía superior a la de los docentes de aula, conforme al régimen y estructura organizativa que dicte el Ministerio de Educación para los establecimientos docentes de los distintos niveles y modalidades del Sistema Educativo.

Se requiere que el director tenga un estilo de liderazgo, acorde a la organización educativa; que permita establecer una armonía estable en búsqueda de un clima organizacional que satisfaga las exigencias de los docentes en sus relaciones interpersonales y por consiguiente, que ayude a la efectividad del proceso aprendizaje y enseñanza.

Artículo 91. Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantiza el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento.

Con este artículo, se confirma lo planteado en la Teoría del Equilibrio, que establece, que cada participante dentro de una organización, debe recibir las retribuciones y compensaciones de acuerdo a su labor, para que pueda cumplir satisfactoriamente todo lo que se le encomiende.

*Ley de Universidades (1970).*

Artículo 73. Son atribuciones de los Directores de las Escuelas: 1. Vigilar la enseñanza, la investigación y las demás actividades académicas; 2. Ejecutar las decisiones del Consejo de Escuela o, en su caso, del Consejo de la Facultad, en materia de coordinación de la labor y funcionamiento de los Departamentos y Cátedras de la Escuela; 3. Ejercer la inspección y dirección de los servicios y del personal administrativo; 4. Fijar, de acuerdo con el Decano los horarios de clases y de exámenes; 5. Cobrar y distribuir, de acuerdo con el Decano, las cantidades asignadas a la Escuela en el presupuesto; comprobar las inversiones y supervisar la contabilidad; 6. Informar mensualmente al Consejo de la Facultad sobre la marcha económica y administrativa de las Escuelas a su cargo; 7. Levantar y mantener al día el inventario de los bienes de la respectiva Escuela; 8. Las demás que les señalen los reglamentos de la Universidad los Acuerdos del Consejo Universitario o del Consejo de la Facultad.

Este artículo describe claramente, las funciones gerenciales de un director de escuela y como es responsable directo del clima organizacional dentro del área de trabajo a la que pertenece, en el caso de la Escuela de Arquitectura, se hace necesario indagar si las funciones del director impuestas por la institución están siendo llevadas satisfactoriamente.

La Universidad, tanto pública como privada, también tiene dentro de sus deberes en cuanto a responsabilidad civil, que se incluye la protección y el bienestar de su personal, como lo evidencia este artículo:

Artículo 114. Las Universidades deben protección a los miembros de su personal docente y de investigación y

procurarán, por todos los medios, su bienestar y mejoramiento. A este fin, la Universidad establecerá los sistemas que permitan cubrir los riesgos de enfermedad, muerte o despido; creará centros sociales, vacaciones y recreativos; fundará una caja de previsión social, y abogará porque los miembros del personal docente y de investigación, así como sus familiares, se beneficien en todos aquellos servicios médicos o sociales que se presten a través de sus institutos y dependencias.

Este artículo evidencia la responsabilidad que tiene la universidad ya sea pública o privada, de velar por el bienestar socio-económico de cada miembro dentro de la organización, para evitar así las confrontaciones laborales.

*Ley Orgánica de Administración Pública (2014).*

Si bien el caso en estudio, de la presente investigación, es una institución universitaria privada, se hace necesario resaltar lo que está establecido en la Ley Orgánica de Administración Pública, del principio de funcionamiento planificado y control de la gestión y de los resultados:

Artículo 18. El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

Con este artículo se evidencia que toda institución sea pública o privada, debe regir sus acciones a través de los procesos gerenciales, que facilitarán el cumplimiento de las metas y objetivos, de una manera eficiente, más cuando se trata de una institución educativa, como es el caso en estudio.

La Ley Orgánica de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005)

Artículo 1. Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad,

salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable.

Toda institución de la categoría que sea, debe evaluar el impacto del medio ambiente en sus trabajadores. En el caso de la institución en estudio, esta debió evaluar si sus espacios eran aptos para una escuela de arquitectura, si le garantizaba a su comunidad educativa (trabajadores, estudiantes y docentes), un ambiente de trabajo adecuado, que proveyera condiciones de salud, seguridad, vida y bienestar.

## MOMENTO III

*“Gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer las cosas”. Peter Drucker*

### **Abordaje Metodológico**

El siguiente capítulo describe la naturaleza de la investigación, el método, las técnicas de recolección de información, así como las técnicas de análisis, la fiabilidad y la validez de la misma. Si bien es sabido, en la actualidad, los problemas en la institucionalidad (llámese familia, sociedad, empresa) se han vuelto más complejos y difíciles de entender, por las Ciencias Humanas y Sociales, es por esto que, en muchos casos, no ha sido suficiente el uso de las metodologías tradicionales para estudiarlos y comprenderlos. Esto ha generado que en los últimos años aparezcan una cantidad de métodos o procedimientos, como la metodología cualitativa, que ha tratado de manera sensible estas complejidades, sin dejar de lado el carácter científico.

Por ello esta investigación, se sustentó en una metodología de gran sensibilidad para captar la realidad de la problemática del caso en estudio, usando estrategias y procedimientos que permitieron indagar sobre las posibles causas del problema y poder dar finalmente un aporte reflexivo para la solución de los mismos, teniendo como propósito Consolidar la Acción Gerencial en pro del Clima Organizacional en la Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez de San Diego.

**Paradigma de la investigación.** La presente investigación tiene un enfoque cualitativo; al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que:

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes, individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigara, acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad (p.161 ).

También resultó muy apropiado la escogencia del enfoque cualitativo para esta investigación, ya que el término latino “qualitas” se usa para describir cualidad y calidad, que es uno de los enfoques teóricos usados en la presente investigación, identificando a profundidad la naturaleza de la realidad problemática, para dar respuesta de una manera integral. Existen diferentes métodos cualitativos, siendo los que más se abordan: el hermenéutico, el fenomenológico, el etnográfico, el de historias de vida y el de investigación-acción participante. Para este estudio, se consideró como el más apropiado, el método de investigación-acción participante, considerando lo que afirma Martínez (2008) que:

Es el único indicado, cuando el investigador no sólo quiere conocer una determinada realidad o un problema específico de grupo, sino que desea también resolverlo. En este caso, los sujetos investigados participan como co-investigadores en todas las fases del proceso, desde el planteamiento del problema, recolección de la información, interpretación de la misma, planeación y ejecución de la acción concreta para la solución del problema, evaluación posterior sobre lo realizado. El fin de este método, es orientar hacia la concientización y solución de los problemas (p.146).

Con este enunciado se evidencia, la importancia que tiene para el investigador, no solo detectar y profundizar sobre una problemática determinada, sino también dar respuesta a la misma. También al respecto Elliot (1993) señala que:

La Investigación acción participante desde un enfoque cualitativo e interpretativo consiste en profundizar la comprensión del diagnóstico del problema. Por tanto adopta una postura exploratoria frente a cualesquiera definiciones iniciales de su propia situación, interpretando, comprendiendo

y reflexionando sobre lo que ocurre desde el punto de vista de quienes actúan e interactúan en la situación problema, en síntesis la investigación acción es el estudio de una situación social, de forma cíclica para tratar de mejorar la calidad de la acción de la misma. (p. 90).

Este tipo de investigación resultó muy apropiada para este trabajo, ya que está íntimamente comprometida con la transformación de la organización a intervenir y la práctica educativa-social, dejando de ser un proceso neutral de comprensión y práctica, para convertirse en un proceso crítico de intervención y reflexión, además es una investigación derivada del paradigma cualitativo emergente, que consiste en la realimentación, el cual es un proceso cíclico en forma de espiral, en donde se da una nueva visión del hombre y a la solución de los problemas sociales, a través de la acción y la participación.

*Fases en el proceso de Investigación Acción.* Se hace necesario resaltar, lo que señala Martínez (2009), para los estudios desarrollados bajo esta metodología:

... los sujetos investigados son auténticos co-investigadores, participando activamente en el planteamiento del problema que va a ser investigado (que será algo que les afecta e interesa profundamente), en la información que debe obtenerse al respecto (que determina todo el curso de la investigación), en los métodos y técnicas que van a ser utilizados, en el análisis y en la interpretación de los datos y en la decisión de qué hacer con los resultados y qué acciones se programarán para su futuro(p.240).

Desde esta perspectiva, la modalidad mencionada facilitó el abordaje de la realidad a través de un conjunto de acciones que involucraron de una manera directa a los protagonistas inmersos con la situación-problema. Como consecuencia de ello, se pudo diagnosticar la realidad circundante y a partir de esto se reorientaron acciones para la solución de la problemática.

Así mismo Pérez (1998) señala que,

Los pasos o etapas para el acercamiento con la metodología investigación-acción se inician con el diagnóstico de una preocupación temática o problema; luego, la construcción del Plan de Acción, la puesta en práctica del referido plan y su respectiva observación, la reflexión e interpretación de resultados y la re planificación, si fuera necesaria (p.107).

Por lo antes expuesto, en la presente investigación, se propusieron las siguientes fases:

#### Fase I. Diagnosticar.

Descubrir las posibles causas que dificultan el desarrollo de los procesos gerenciales y que no favorecen el clima organizacional en la Escuela de Arquitectura. Esto se llevó a cabo con la búsqueda de informantes, aportes y consideraciones de los investigadores interesados en la misma; además, con la práctica de un diagnóstico planificado y sistemático, a través de la observación participante, éstos permitieron la recolección de la información necesaria para clarificar dicha problemática.

#### Fase II. Examinar la documentación especializada.

Indagar sobre toda la teoría y textos relacionados con la investigación, que ayudaron a aportar soluciones a la problemática gerencial, tomando en cuenta todos los factores que influyen, como, gerencia, liderazgo, recursos humanos, ambientales, comunicación, motivación, entre otros.

#### Fase III. Ejecución del plan.

Implementar las acciones planificadas para intervenir en la consolidación de los objetivos organizacionales, favoreciendo así, al clima organizacional y las acciones necesarias para lograr las mejoras, las transformaciones y los cambios que se consideraron indispensables.

#### Fase IV. Diseño de estrategias.

En esta fase se valoró las estrategias puestas en práctica durante la investigación, que permitieron corregir las debilidades evidenciadas y así poder

transformarlas, para lograr los resultados deseados. Una de las estrategias propuestas y que resultó muy conveniente para esta investigación, fue la modalidad de la técnica círculos de acción docente, propuesta por Elliot (2000), conocidos también como “círculos de reflexión”. Usualmente se propician a manera de discusiones grupales en reuniones participativas con los co-investigadores o colaboradores del proceso investigativo, cuyo propósito es meramente deliberativo.

En resumen, se coincide con Martínez y Pérez, quienes señalan, que es necesario tener en cuenta la reflexión- acción-reflexión, como procesos básicos para el desarrollo de los pasos, etapas o momentos del estudio bajo esta metodología transformadora y de cambio social.

***Informantes Clave.*** Por otra parte, en la investigación cualitativa se le denomina informante clave, a toda persona o aquel grupo que ha sido seleccionado como muestra para la aplicación de las técnicas y los instrumentos elegidos para la recolección de los datos necesarios.

Para Martínez (2008), “los informantes clave son aquellas personas portadores de información, todos los miembros son portadores de información útil, pero existen integrantes que por su labor en esta son voceros o Intérpretes del saber colectivo” (p.59).

En el caso de la presente investigación y para la recolección de la información, se escogieron informantes, dentro del personal docente, administrativo, estudiantil y de ambiente, de la escuela de arquitectura, estos no fueron escogidos al azar, ya que cada uno de ellos forma parte de la institución donde se realizó la investigación. Se estimó que fueran: cuatro (4) docentes profesionales en ejercicio, uno por cada cátedra que se imparte; un (1) miembro del personal administrativo, director y secretaria; un (1) docente miembro ante el Consejo Universitario, un (1) estudiante vocero estudiantil, también ante dicho Consejo, un (1) miembro de mantenimiento y un (1) miembro de ambiente o de planta física, pertenecientes todos

a dicha escuela, los cuales proporcionaron información valiosa a través de la entrevista semi-estructurada

*Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.* La investigación – acción utiliza múltiples y variadas técnicas y estrategias para recabar la información, pero hace énfasis en el uso de las estrategias interactivas que permiten recoger los datos a través del contacto directo entre participantes e investigador. De estas técnicas se usó la observación directa, la cual según Hernández y otros (2003) “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta (p. 86). Sobre la recolección de la información, Martínez (2008), plantea que, “Los instrumentos, al igual que los procedimientos y estrategias que se van a utilizar, los dicta el método escogido, aunque básicamente, se centran alrededor de la observación participativa y la entrevista semi-estructurada” (p.146).

En cuanto a la presente investigación, los datos fueron recogidos en el contexto específico, en la misma escuela de arquitectura, a través de una entrevista aplicada a los sujetos seleccionados; estudiando a las personas, sus actividades, relaciones con los asuntos en estudio, tanto dentro como fuera de la institución. Así, se logró una descripción holística que intentó analizar con sumo detalle el problema en particular.

*La observación participativa.* Martínez (2008) plantea que la observación participativa

Es la técnica clásica primaria y más usada por los investigadores cualitativos para adquirir información. Para ello, el investigador vive lo más que puede con las personas o grupos que desea investigar, compartiendo sus usos, costumbres, estilo y modalidades de vida (p.149).

En este sentido, es a través de la observación participante, que la investigadora entró en contacto directo con el grupo de estudio. Esto implicó percibir la realidad, los hechos del contexto de la investigación; recogiendo todos los fenómenos ya sea

auditivos, kinestésicos, químicos, visuales, para recabar las evidencias de una manera más completa, así lo plantea Anguera (1992). Para este fin, se recomendó como instrumentos primordiales en la observación participante, una libreta de anotaciones, un celular para grabar los audios, cámara fotográfica y hasta una lista de preguntas, que sirvieron como guía de observación para proporcionar pautas, comparaciones, interrogantes, relaciones y descripciones de los sucesos o incidentes más importantes.

*La entrevista semi-estructurada.* La entrevista como instrumento para el presente estudio, tuvo como finalidad recoger toda la información necesaria, importante y significativa, que pudieron aportar los informantes. Con respecto a la entrevista semi-estructurada, Martínez (2008), señala que:

En la entrevista semi-estructurada el contexto verbal permite motivar al interlocutor, elevar su nivel de interés y de colaboración, reconocer sus logros, prevenir una falsificación, reducir los formalismos, las exageraciones y las distorsiones, estimular su memoria, aminorar la confusión o ayudarlo a explorar, reconocer y aceptar sus propias vivencias inconscientes. Así entendida, la técnica de la entrevista en investigación cualitativa es, un arte, sin embargo en gran medida, las actitudes que intervienen en ese arte son hasta cierto punto susceptibles de ser enseñadas y aprendidas como ocurre en muchos otros campos de la actividad humana, solo se requiere disposición e interés en aprender. (p.93).

En este sentido, se puede indicar que este tipo de entrevista, debe tener como característica principal, el dialogo coloquial y natural, de manera libre y flexible, en donde el entrevistado se siente cómodo para expresar sus ideas, sin ningún tipo de presión, convirtiéndose un buen colaborador dentro del proceso investigativo. Esta etapa de la investigación finalizó, cuando se recogió un buen conjunto de material, como las entrevistas, donde se realizaron una o varias preguntas, complementadas con algunas otras técnicas como grabaciones y anotaciones, que se consideraron suficientes para emprender una sólida categorización o clasificación que, a su vez, nutrieron un buen análisis, interpretación, teorización y condujeron a resultados valiosos, lo cual constituyeron la segunda fase de la investigación.

*Categorización.* Todos los datos recolectados en las entrevistas, conversaciones, se ordenaron de manera sistemática, coherente, lógica y precisa, para luego categorizarlas. Esta categorización, facilitó el reconocimiento, la interpretación de los datos y el análisis reflexivo, lo que generó los resultados.

Al respecto Martínez, (2009), señala:

La categorización es transcribir, clasificar, conceptualizar o codificar la información protocolar producto de grabaciones o de anotaciones de campo, contenida en un párrafo o grupo de párrafos que expresan una idea mediante un término o expresión breve, que sean claros e inequívocos (categoría descriptiva), el contenido o idea o concepto central de cada unidad temática. (p.268).

En consecuencia de lo señalado anteriormente, se conceptualizó todos los datos que resultaron de las entrevistas realizadas y se hizo la categorización de los mismos, para finalmente proceder a la validación de la información a través de la triangulación.

*Triangulación.* Dentro del marco de una investigación cualitativa, la triangulación comprende el uso de varias estrategias para estudiar al mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos (entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos). El uso de esta técnica aplicada en conjunto con otras que buscan objetivos en común, es de gran utilidad para la recolección de los datos que se requirieron obtener en el contexto de estudio, así mismo, permitiendo interpretar los hallazgos investigados, validando la información suministrada desde la percepción de los informantes clave. Este procedimiento, en la presente investigación, disminuyó la posibilidad de malos entendidos, al producir amplia información durante la recolección de datos, verificándose la repetitividad de una observación si es necesario, además, fue útil para identificar las diversas formas de como un fenómeno se puede observar, de esta manera, la triangulación no solo sirvió para

validar la información, sino que también se utilizó para aumentar y profundizar su comprensión.

*Procedimiento para realizar la Triangulación.* La triangulación puede ser de diferentes modalidades: de datos, de investigadores, de teorías, de métodos o múltiples. (Arias, 2000). Para ésta investigación, se utilizó la triangulación de datos, contrastándose la información obtenida a través de la observación y la entrevista a los informantes clave.

Esta se realizó de la siguiente manera:

-Se contrastó la información obtenida, su interpretación, considerándose las fuentes implicadas: la investigadora y los informantes clave.

-Convergencia de información sobre una misma categoría, obtenida mediante el uso de la técnica de la observación y las entrevistas.

-Los datos aportados mediante los instrumentos se verificaron cada uno y posteriormente se analizaron los resultados obtenidos por la investigadora y sus colaboradores. Todos los datos recolectados se ordenaron de manera sistemática, coherente, lógica y precisa, clasificándolos de acuerdo a las unidades de registro y análisis. Esta organización facilitó el reconocimiento e interpretación de los datos mediante la triangulación y el análisis reflexivo, lo que generó los resultados.

## MOMENTO IV

*“Juntarse es un comienzo. Seguir juntos es un progreso.  
Trabajar juntos es un éxito”.-Henry Ford.*

### **Datos que sustentan el análisis**

**Análisis de la Información.** Para recoger y registrar toda la información como investigadora cualitativa, me serví de diferentes sistemas como, grabaciones, fotos, diarios, observaciones, entrevistas individuales. En un principio, la información fue amplia, recopilándose todo y progresivamente se fue focalizando hacia una información mucho más específica. Durante este proceso se realizó la transcripción del contenido de las entrevistas que se llevaron a cabo a los informantes clave, seguidamente se hizo la respectiva categorización y la triangulación. Posteriormente, para sustentar el análisis de los datos, fue necesario realizar una síntesis de la información requerida para hacer un diagnóstico adecuado de la situación problema. Cabe destacar, que estas entrevistas se realizaron dentro de las instalaciones de la Escuela de Arquitectura, contándose con la muy buena disposición de los entrevistados, quienes se mostraron muy interesados, respondiendo de una manera muy segura y coherente a cada una de las interrogantes sobre la situación en estudio. Tanto el análisis como la recolección de la información de la entrevista semi-estructurada, se realizaron de forma simultánea con la observación participante, utilizándose las dimensiones de observación del cuerpo o las posturas, los gestos, los movimientos, con las emociones que emergían y se mostraban en el cuerpo y se expresaban a través del lenguaje. Esto contribuyó a comprender el significado de las expresiones verbales y la forma relacional de los entrevistados.

**El Contexto.** Como es el investigador quien le otorga significado a los resultados de su investigación, uno de los elementos básicos a tener en cuenta plantea

Elliot,(1990), es la elaboración y distinción de tópicos a partir de los que se recoge y organiza la información. Para ello se distinguen entre categorías, que denotan un tópico en sí mismo, y las sub-categorías, que detallan dicho tópico en micro aspectos. En este estudio se categorizaron las unidades de análisis (documentos, registros, entrevistas),siguiendo la secuencia recomendada por el autor. La categorización correspondiente a la guía de observación, señala que la Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez, está ubicada en el municipio San Diego en el estado Carabobo. La población alrededor de esta institución universitaria es predominantemente profesional, en una zona residencial con todos los servicios, donde una gran cantidad de estudiantes y personal de esta casa de estudio, están residenciados en comunidades cercanas.

La Escuela de Arquitectura se encuentra ubicada en el semisótano del edificio 2, exactamente debajo de la feria de comida, locales comerciales y el auditorio de la institución. Está distribuida de la siguiente forma: diez (10) salones talleres de diseño , diez (10) salones para clases teóricas, un (01) salón para maquetas, una (01) biblioteca, una (01) dirección, una (01) oficina de secretarías, una (01) coordinación general, un (01) cubículo para profesores de tecnología, un (01) cubículo para profesores de historia, un (01) cubículo para profesores de dibujo y expresión, un (01) cubículo para la administradora de los locales de la feria de comida, un (01) sanitario para varones, un (01) sanitario para hembras y un (01) depósito.

**Cuadro 1.****Estructuras de Categorías.**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN TEXTUAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN REFLEXIVA</b>
<b>ACCION GERENCIAL</b>	Es la ciencia administrativa que se encarga de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.	La gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos (Chiavenato, 2002: 146).	La acción gerencial ayuda a la eficacia de cualquier organización, sea de la índole que sea. Esta permite que de una manera efectiva y con calidad, se logren las metas y los objetivos propuestos. La acción gerencial evita el caos, y permite de una manera armoniosa la convivencia entre todos los que participan dentro de la organización.
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la	El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional (Chiavenato, 2004: 63).	El clima es lo que determina o describe el ambiente en un momento y en un lugar determinado, es por esto, que en las instituciones educativas todo lo que se refiere a las actitudes y conductas, pueden definir la vida de la

	parte física como emocional		organización, a partir de las interacciones de todos sus individuos con el entorno organizacional.
<b>MOTIVACION</b>	Es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción en una determinada situación, de forma pronta y con agrado, dando así cumplimiento a lo que se le ordene.	La motivación dentro del contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual, entendiendo por necesidad un estado interno del sujeto que hace que ciertos resultados parezcan atractivos (Chiavenato, 2004:66).	La motivación es el motor para hacer las cosas inmediatamente, con gozo y completamente. Si en una institución hay motivación son muchos los problemas que se pueden solucionar, ya que cada quien pondría su mejor esfuerzo para lograr el cumplimiento de todo lo que se le encomiende.
<b>PLANTA FISICA</b>	Son los espacios físicos y funcionales, adaptados a los requerimientos y normativas, que en el caso de las instituciones educativas, deben proveer el ambiente idóneo para la producción del	Se plantea la importancia de una adaptación ambiental por parte de las organizaciones, es decir, la disposición de ambientes de trabajo acordes a la buena atención de las personas que visitan la empresa en busca de bienes. ( Chiavenato,2002)	El ambiente físico conformado por elementos, como la temperatura, el nivel de ruido, la intensidad de iluminación, pueden influir en el estado de ánimo, por ello la importancia de mantener en condiciones apropiadas la planta física, que repercutirá

	conocimiento.		directamente en la productividad de los trabajadores, en la satisfacción de los mismos y en el logro de los objetivos de la institución.
<b>COMUNICACIÓN</b>	Es la actividad consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos, normas semánticas. Este proceso ayudaría de manera eficaz, el cumplimiento de objetivos de una institución.	Informar es poner en relación a las personas con los acontecimientos. Comunicar es poner en relación a las personas entre sí, en un proceso que conlleve influencia mutua entre quienes participan. (Chiavenato,2004:144)	Para muchos la comunicación es la clave del éxito y esto se ha convertido en un verdadero problema, pero cuando se entiende que la finalidad de la comunicación es compartir y transmitir un mensaje no solo a través de lo que decimos sino de cómo lo decimos, de forma verbal o escrita.

**Fuente:** Autora (2016)

**Cuadro 2. Especificación de sujetos abordados.**

<b>CÓDIGO</b>	<b>CARGO</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>
<b>INFORMANTE N° 1</b>	<b>Director Administrativo/Docente</b>	<b>ESCUELA DE ARQUITECTURA UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ.</b>
<b>INFORMANTE N° 2</b>	<b>Secretaria/ Apoyo administrativo</b>	
<b>INFORMANTE N° 3</b>	<b>Docente en el área del Diseño</b>	
<b>INFORMANTE N° 4</b>	<b>Docente/Representante ante el Consejo Universitario</b>	
<b>INFORMANTE N° 5</b>	<b>Docente en el área de las Técnicas</b>	
<b>INFORMANTE N° 6</b>	<b>Docente en el área de Expresión</b>	
<b>INFORMANTE N° 7</b>	<b>Estudiante</b>	
<b>INFORMANTE N° 8</b>	<b>Personal de mantenimiento</b>	

## **Proceso en la Entrevista Semi-estructurada**

**Participante:** Director.

**Cargo:** Director Administrativo/Docente.

**Código:** Informante N° 1

**Lugar:** Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez.

### **1. ¿Qué elementos considera importantes para lograr el fortalecimiento de la acción gerencial en la Escuela?**

1 En primer lugar considero que debe existir una clara relación entre los diferentes  
2 actuantes de todo el mecanismo de la Escuela. Existe unos lineamientos que vienen  
3 de instituciones superiores no necesariamente siempre adecuado a las características  
4 propias de la Escuela. La docencia de la arquitectura presenta elementos que son muy  
5 suigeneris muy particulares de la arquitectura no necesariamente equivalentes a otros  
6 que se den en la educación tradicional que se imparten. Tenemos una mezcla de  
7 educación en valores, en cultura y una educación desde el punto de vista analítico y  
8 de proposición y diseño. Todos esos elementos interactúan paralelos y nos da unas  
9 características específicas en esta escuela, tenemos una serie de profesores  
10 profesionales en su materia como arquitectos e ingenieros que trabajan en conjunto ya  
11 que la arquitectura se basa en el diseño que se apoya en otras disciplinas, que trabajan  
12 orgánicamente para lograr esa enseñanza que merecen los estudiantes.

### **2. ¿Considera conveniente hacer cambios por parte de la Universidad, para mejorar el clima organizacional en la Escuela? ¿Por qué?**

13 Por esa misma dinámica hacemos periódicamente ajustes en el currículo de la  
14 escuela porque se va modificando de acuerdo a los modos requeridos. Nosotros  
15 tenemos una retroalimentación con los profesionales que salen de la escuela, su  
16 participación en el mercado laboral y con esa información vamos adecuando ese  
17 pensum.

### **3. ¿Cree que está bien organizada la Escuela?**

18 En principio si, perfecta no es, por esa misma dinámica que dependemos un poco de  
19 la formación y de las posibilidades de cada uno de los miembros del personal  
20 docente, de apoyo administrativo, inclusive de personal de mantenimiento y  
21 limpieza, nosotros tratamos de mantener unas relaciones cordiales, no es que todo el  
22 mundo se mete en todo pero si mantener esa relación para que podamos trabajar  
23 ordenada y adecuadamente.se presentan problemas como en todas partes,  
24 lamentablemente en algunos casos los problemas no solo son internos son problemas  
25 que obedecen a la situación país y al entorno en general, entonces hay profesores que  
26 han tenido que renunciar simplemente porque las condiciones que se le pueden  
27 ofrecer en la universidad no pueden competir con condiciones más favorables que  
28 pueden conseguir afuera, Hay otros profesores que simplemente toman la docencia  
29 como una vocación ellos no dependen básicamente del ingreso de la docencia sino  
30 que tienen otros ingresos. Ellos tienen unos horarios convencionales que se ajustan y  
31 los cuales aportan en la universidad.

**4. ¿En líneas generales, cómo describiría el escenario de trabajo en el que se desenvuelve?**

32 Es un escenario muy complejo, ya que una de las cosas más difíciles es trabajar con  
33 personas y con personal de diferente índole. Yo tengo que tener relaciones con  
34 personas a nivel directivo que están por encima de mí, tengo que enfrentarme con  
35 profesores que están bajo mi administración, cada uno con sus propias características,  
36 yo mismo tengo que trabajar la parte gerencial administrativa de la escuela pero ya  
37 también tengo que trabajar tiempo parcial como docente, entonces tengo que ver por  
38 las necesidades de los docentes y eso me ayuda a comprender un poco la motivación  
39 que pueden tener o la carencia en algún momento para buscar soluciones.

**5. ¿Qué propone para mejorar el trabajo en equipo desde la acción gerencial?**

40 Bueno eso es parte de nuestro cada día, yo hablo personalmente con cada uno de los  
41 integrantes de ese equipo, y también tengo reuniones y hablo con los representantes  
42 superiores yo doy la cara por la escuela y cuando hablo con los alumnos estoy

43 representando a los profesores y a las autoridades, y cuando hablo con estas, hablo  
44 por los profesores y los alumnos. Hay una planta física que como todo elemento  
45 participante que sufre deterioro y yo tengo que mantener al tanto a las autoridades  
46 para exigir ciertas mejoras en las condiciones de trabajo, para que se haga lo  
47 indispensable para poder establecer unas condiciones adecuadas para todos nosotros.

**Participante:** Secretaria.

**Cargo:** Apoyo administrativo.

**Código:** Informante N° 2

**Lugar:** Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez.

**1. ¿Qué elementos considera importantes para lograr el fortalecimiento de la acción gerencial en la Escuela?**

48 Buenos días yo diría que principalmente es la comunicación, porque primero el  
49 que está arriba es el director y el debería comunicarse con todos, no solamente con  
50 nosotras las secretarias sino a nivel de profesores, y establecer prioridades y dar  
51 pie y participación a los profesores y sus inquietudes, y así tomar eso en cuenta y  
52 hacer un patrón para guiarse en la comunicación entre todos los que formamos  
53 arquitectura. Buscar la comunicación efectiva en todos los niveles.

**2. ¿Considera conveniente hacer cambios por parte de la Universidad, para mejorar el clima organizacional en la Escuela? ¿Por qué?**

54 Lo considero porque creo que la escuela de arquitectura además de aportar una  
55 escuela donde egresa una gran cantidad de alumnos y da bastante aporte a la  
56 universidad, es parte importante como odontología y requiere mayor atención,  
57 porque también es una parte esencial de los ingresos de la universidad.

**3. ¿Cree que está bien organizada la Escuela?**

58 Bueno por lo que yo he visto en cuanto a organigrama se trata de que este bien  
59 organizado, aunque creo que el director tiene aparte otras actividades como dar  
60 clases y el trata de cubrirlas todas y en ese hacer no le permite mayor efectividad.

**4. ¿En líneas generales, cómo describiría el escenario de trabajo en el que se desenvuelve?**

61 En el tiempo de trabajo que tengo me siento muy a gusto porque me gusta hacer  
62 mi trabajo, y estamos aquí las secretarias para prestar un servicio tanto a  
63 estudiantes, director como a los profesores, pero en el sitio de trabajo he visto  
64 muchas irregularidades en cuanto a ambiente, a veces no hay agua, no hay aire,  
65 los sanitarios se inundan, y no podemos soportar esos olores y hemos tenido que ir  
66 a otros edificios para hacer nuestras necesidades y eso no ayuda al trabajo.

**5. ¿Qué propone para mejorar el trabajo en equipo desde la acción gerencial?**

67 De mi parte estoy dispuesta a colaborar en todo aquí en la dirección, si se necesita  
68 hay que colaborar y primero mejorar la comunicación y que cada profesor  
69 participe y que no haya un sectarismo, es decir que no todo el trabajo se delegue  
70 en una persona sino que otros profesores puedan formar parte de ese equipo.

**Participante:** Docente

**Cargo:** Docente en el área del diseño.

**Código:** Informante N° 3

**Lugar:** Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez.

**1. ¿Qué elementos considera importantes para lograr el fortalecimiento de la acción gerencial en la Escuela?**

71 Pienso que lo primero que debe haber es a nivel de autoridades rectorales el hecho  
72 de que se preocupen realmente por todo lo que ocurre en la universidad. Partiendo  
73 de allí evidentemente en un escalafón de responsabilidades llegamos a nuestra  
74 escuela con al dirección y tenemos que manejar elementos de estructura de poder

75 ayudarnos entre la dirección, docentes y estudiantes y cuáles pueden ser esos  
76 elementos que nos ayudarían a fortalecer el aprendizaje y tomar ideas de otras  
77 universidades que funcionan que tiene una estrategia de enseñanza mucho mejor  
78 que la de nosotros y que puedan ayudar en el aprendizaje.

**2. ¿Considera conveniente hacer cambios por parte de la Universidad, para mejorar el clima organizacional en la Escuela? ¿Por qué?**

79 Sí, porque aparte de que hay una Ley de Universidades que rige el todo de lo que  
80 es la parte reglamentaria, el punto está en que es necesario concientizar de que una  
81 universidad no se maneja como una bodega, los recursos, que es lo que se le está  
82 cobrando a los alumnos, el destino debe ser para la universidad y el poder de  
83 facilitar la mejora de la infraestructura para que el desarrollo de las actividades se  
84 dé de manera correcta para todos incluso para el personal en general en un lugar  
85 agradable. La escuela es un ejemplo de lo que no debe ser, y lamentablemente la  
86 escuela es uno eso ejemplo en cuanto a ubicación, ventilación, iluminación,  
87 medios de escapes inadecuados, y precisamente si tomamos en cuenta las normas  
88 FEDES las aulas no tienen ninguna semejanza con la legalidad.

**3. ¿Cree que está bien organizada la Escuela?**

89 Yo pienso que debe haber más organización para que funcione bien, porque creo  
90 que el director de la escuela está muy cargado con muchas cosas, y a veces hay  
91 carencias porque no puede cumplir con todo. El horario de él, como se siente tan  
92 restringido evita que se pueda cubrir todas las áreas, y haría falta más personal,  
93 que puedan colaborar, para que tanto los docentes como los alumnos puedan ser  
94 atendidos de forma adecuada.

**4. ¿En líneas generales, cómo describiría el escenario de trabajo en el que se desenvuelve?**

95 Si lo vemos desde el punto de planta física, el ambiente es desagradable, por la  
96 instalación física, en la relación docente-alumno, la relación es agradable, me toca  
97 alumnos que entran por primera vez a la universidad, es como tratar con los hijos  
98 de uno, a veces me toca amonestarlos, y en el caso de lo que sería un ambiente de

99           compañerismo, a veces lo siento un tanto alejado, siento que cada uno de nosotros  
100           cumple y pega la carrera, no hay como un sentido de pertenencia, y haría falta que  
101           entre los mismos docente haya más colaboración y de hecho en una reunión con el  
102           director y otros docentes se hizo hincapié que las materias teóricas deben ser de  
103           apoyo para diseño y yo doy una que es ambiente y yo he tratado de interactuar con  
104           algunos docentes de diseño para la aplicación de arquitectura bioclimática y he  
105           sentido rechazo y falta de colaboración entre todos. Yo siento que no se sabe como  
106           los docentes están impartiendo los planes de estudio y como se puede buscar la  
107           configuración de conocimientos. Yo creo que debe existir coordinaciones en cada  
108           una de las áreas del pensum las cuales no existen, ellas son las encargadas de  
109           organizar y de buscar aplicar los conocimientos al área de diseño, porque  
110           arquitectura es una carrera integral, no podemos separar las materias teóricas del  
111           diseño y tienen que estar completamente unidas y si los profesores no colaboran  
112           los alumnos quedan en el aire. Se debe buscar vincular todas las áreas del saber de  
113           la arquitectura.

##### **5. ¿Qué propone para mejorar el trabajo en equipo desde la acción gerencial?**

114           Bueno primero que nada, establecer en la planta física, lugares cómodos,  
115           adecuados, segundo otra estrategias es la relacionada con el compartir secciones  
116           de diseño con materias teóricas, en algún tema en especial de diseño, también  
117           puede ser dar diseño en paralelo, buscar que la escuela de arquitectura se  
118           proyecte con la comunidad y que sean los profesores los que se involucren en la  
119           comunidad con sus estudiantes, o sea más trabajo colaborativo, se hagan  
120           proyectos de extensión aplicativo a cada semestre , porque proyecta al alumno en  
121           lo social, aprendiendo el trabajo en la calle antes de que se gradúen, trabajo  
122           directo con la calle con las necesidades e incluso involucrar la escuela con otras  
123           escuelas como la de ingeniería civil, lo necesario para llegar a un proyecto  
124           integral, donde se involucre toda la escuela, desde el director, esto ayudaría a la  
125           comunicación entre el director docentes y alumnos, para satisfacer la necesidad de

126 los estudiantes, y que pueda ayudar a eliminar la apatía que se observa en los  
127 estudiantes y docentes, también por la situación país.

**Participante:** Docente.

**Cargo:** Docente y Representante ante el Consejo Universitario.

**Código:** Informante N° 4

**Lugar:** Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez.

**1. ¿Qué elementos considera importantes para lograr el fortalecimiento de la acción gerencial en la Escuela?**

128 Mi participación va a ser mas como docente desde hace varios años en esta casa  
129 de estudio, y principalmente considero que es necesario hacer énfasis en crear un  
130 organigrama o una estructura más amplia para definir las funciones o deberes de  
131 las autoridades como son del director y del coordinador, y así crear las  
132 coordinaciones que sean necesarias y que se puedan estar reuniendo con el  
133 director dos veces al mes para hacer las respectivas valuaciones y a la vez estos  
134 coordinadores con sus respectivos docentes de la cátedra que corresponda, una vez  
135 al mes. Aun si es necesario realizar unos cursos de gerencia básica al personal para  
136 que tenga las herramientas mínimas en cuanto al manejo de una institución.

**2. ¿Considera conveniente hacer cambios por parte de la Universidad, para mejorar el clima organizacional en la Escuela? ¿Por qué?**

137 Si y de inmediato, y una de las propuestas es estar rotando las autoridades de la  
138 escuela, al igual que hay que estar evaluando anualmente los programas de áreas  
139 de las materias.

**3. ¿Cree que está bien organizada la Escuela?**

140 Considero que no está bien organizada, creo que hay que organizar toda la  
141 estructura desde la parte administrativa y académica, como la planta física,  
142 salones, cubículos, hasta la estructura de prelações... todo hay que revisarlo. Y  
143 para esto la universidad debe plantear con urgencia una comisión evaluadora.

**4. ¿En líneas generales, cómo describiría el escenario de trabajo en el que se desenvuelve?**

144 Todo el escenario de trabajo no está apto para que se desenvuelva bien la escuela,  
145 es necesario mejorar la comunicación entre el director con los docentes y estos con  
146 los alumnos, aunado a la situación tan deficiente de la planta física que no  
147 conviene para nada con el tipo de escuela, ya que esta supuestamente enseña crear  
148 espacios agradables y funcionales. Esto genera una apatía en los profesores y poco  
149 comprometerse con el quehacer en la escuela.

**5. ¿Qué propone para mejorar el trabajo en equipo desde la acción gerencial?**

150 Principalmente motivar al docente en toda su forma, salarial, seguridad, formación  
151 académica a través de cursos, y esto ayudaría a mejorar el incentivo de los  
152 docentes que redundaría en una mejor formación académica de nuestros estudiantes.

**Participante:** Docente.

**Cargo:** Docente en el área de las técnicas.

**Código:** Informante N° 5

**Lugar:** Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez.

**1. ¿Qué elementos considera importantes para lograr el fortalecimiento de la acción gerencial en la Escuela?**

153 Bueno primero que nada es definir el esquema organizacional del mismo, una  
154 especie de organigrama donde esté bien definido los deberes y derechos de cada  
155 uno de los que trabajan allí, hasta donde abarca la responsabilidad de cada quien,  
156 porque actualmente se tergiversa realmente cada una de esos elementos, adicional  
157 algo primordial en toda organización es la comunicación, y gran medida de la falla  
158 desde los niveles superiores hasta los más bajos, es de comunicación, aquí cada  
159 quien aparenta cumplir su función, para que vean o que crean están cumpliendo  
160 sin estar participando o haciéndose sentir dentro de la escuela.

**2. ¿Considera conveniente hacer cambios por parte de la Universidad, para mejorar el clima organizacional en la Escuela? ¿Por qué?**

161 Si bueno, al hacer el cambio organizacional tiene que cambiar el clima, el cual es  
162 muy hostil, porque en su mayoría no quieren que le toquen su área no quieren que  
163 le digan en que están fallando, ya que hay deficiencias que tienen que mejorarse  
164 desde la base hasta los niveles superiores ya que todos somos parte de una familia  
165 que tenemos que remar hacia un mismo criterio, y que tenemos que ver que es lo  
166 que falta, tiene que haber un cambio en la escuela donde describamos las  
167 funciones de cada quien en la pirámide de ese esquema y que se eleve después al  
168 Consejo Universitario ya que hay una falta de respeto hacia nuestra escuela por  
169 parte de las autoridades superiores.

**3. ¿Cree que está bien organizada la Escuela?**

170 No realmente en los actuales momentos, cuando se inicio en el año 2006  
171 podíamos decir que estábamos realmente organizados porque la matricula era  
172 pequeña, y a medida que íbamos creciendo, esto se desfasó y perdimos el norte de  
173 lo que se estaba haciendo y hoy estamos totalmente desfasados no lo estamos  
174 haciendo bien y hay que hacer los correctivos referente a eso hemos crecidos y la  
175 universidad se quedo atrás con el crecimiento de la escuela y no le están dando el  
176 nivel que debe de tener.

**4. ¿En líneas generales, cómo describiría el escenario de trabajo en el que se desenvuelve?**

177 Bueno realmente yo aparte de dar clases, era el coordinador de la línea de  
178 estructura y ya esto lo eliminaron, entonces realmente están abordando un  
179 esquema organizacional donde hay una sola cabeza que va a aparentar frente a las  
180 autoridades y realmente no es el ideal, el salario no es el idóneo, no tenemos  
181 buenas remuneraciones, las condiciones de trabajo no son las más optimas, hay  
182 hacinamiento de alumnos, de que los pupitres no están completos y algunos se  
183 quedan parados, de que los niveles para dar clases no son buenos, no hay equipos  
184 de audiovisuales, los sanitarios no sirven, aquí hay que tomar decisiones muy

185 drásticas, estamos en un momento crítico y debemos exigir de parte nuestra que  
186 seamos tomados en cuenta como escuela.

**5. ¿Qué propone para mejorar el trabajo en equipo desde la acción gerencial?**

187 Bueno mira, los niveles generales del esquema organizacional, para poder evaluar  
188 en conjunto y volver a colocar las coordinaciones, porque estas son fundamentales,  
189 porque una sola persona no puede tener todas las responsabilidades porque no lo  
190 puede hacer, los niveles de atribuciones lo van a hundir, hay que separar  
191 coordinaciones que pueda mejorar lo que se está haciendo, lo segundo, que exista  
192 presión por parte de los alumnos hacia la universidad en cuanto a mejorar la planta  
193 física de la escuela y nosotros exigir mejoras salariales las cuales son muy  
194 deplorables sin ningún tipo de beneficio. Actualmente un grupo de profesores  
195 levantamos un informe sobre las condiciones de la planta física, para lograr  
196 cambios sustanciales en la misma.

**Participante:** Docente.

**Cargo:** Docente en el área de historia.

**Código:** Informante N° 6

**Lugar:** Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez.

**1. ¿Qué elementos considera importantes para lograr el fortalecimiento de la acción gerencial en la Escuela?**

197 Realmente considero que todos los elementos!..Lamentablemente, la acción  
198 gerencial en la escuela como tal no existe...es torpe, con un deficiente desempeño,  
199 dependiente total de otras instancias superiores, espasmódicas mas "torpes aun".

**2. ¿Considera conveniente hacer cambios por parte de la Universidad, para mejorar el clima organizacional en la Escuela? ¿Por qué?**

200 Si!!! Efectiva y de manera contundente lo considero y lo primero es aplicar  
201 nuevos modelos gerenciales y para eso hay que renovar la actual gerencia, que sea  
202 más fresca, más tecnológica, más abierta a cambios.

### **3. ¿Cree que está bien organizada la Escuela**

203 Insisto como lo dije anteriormente, nuestra escuela obedece a una estructura  
204 organizativa convencional que no estaría mal si cada uno cumple su rol...pero hay  
205 una Dirección que no dirige, coordinadores que no coordinan, que ni sabemos si  
206 existen o quiénes son, por lo que es inoperativa y por esto urge una  
207 reestructuración por el bien de toda la comunidad.

### **4. ¿En líneas generales, cómo describiría el escenario de trabajo en el que se desenvuelve?**

208 Es muy triste decirlo porque es nuestro sitio de trabajo pero para mí es un sitio  
209 gris, opaco...nada propicio para estimular la creatividad ni el entusiasmo, mas  
210 ahora, tóxico, insalubre, por las condiciones actuales de la planta física, nada  
211 acorde con las características de una escuela de arquitectura.

### **5. ¿Qué propone para mejorar el trabajo en equipo desde la acción gerencial?**

212 Que todos los que están en puestos de liderazgo, tomen adiestramiento en  
213 tópicos gerenciales, y para eso es la rectoría de la universidad la encargada de  
214 evaluar su personal principalmente administrativo para que ejecute lo mejor  
215 posible su trabajo.

**Participante:** Estudiante.

**Cargo:** Estudiante.

**Código:** Informante N° 7

**Lugar:** Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez.

### **1. ¿Qué elementos considera importantes para lograr el fortalecimiento de la acción gerencial en la Escuela?**

216 Bueno yo considero que en la escuela se maneja una buena organización aunque  
217 yo como estudiante cuando tengo dudas no se a quien dirigirme, realmente la parte  
218 directiva de la escuela no está bien definida en cuanto a su atención al estudiante  
219 porque a veces no se tiene acceso a él o porque no está o tiene muchas actividades,  
220 no hay una estructura definida en los profesores, sobre todo en el área de diseño  
221 parece que dieran diferentes contenidos, cada profesor da de acuerdo a lo que  
222 cree.

**2. ¿Considera conveniente hacer cambios por parte de la Universidad, para mejorar el clima organizacional en la Escuela? ¿Por qué?**

223 Realmente sí, creo que la escuela de arquitectura es muy ignorada no sé si será  
224 culpa de los estudiantes, las condiciones no son adecuadas, estamos  
225 semienterrados, que eso psicológicamente afecta, no se habla de restaurar la  
226 infraestructura, el semestre sigue aumentando y no vemos las mejoras, este  
227 semestre comenzamos diseño 6, y en el salón los obreros reparando los aires y no  
228 dejaban escuchar, y siendo una universidad privada que debe ser optimo todo, la  
229 calidad de los pupitres no es buena, hay salones que ni siquiera los profesores tiene  
230 su silla, es una situación complicada, y por ejemplo sería ideal que las mesas  
231 fueran ideales para hacer los proyectos y no es así.

**3. ¿Cree que está bien organizada la Escuela?**

232 Bueno no creo, porque para mí debería haber un jefe de cátedra, donde uno puede  
233 ir a asesorarse fuera de horario, eso no existe aquí, materias como matemáticas,  
234 tecno, además no existe la figura de preparador, que hay en otras universidades. Y  
235 debería hacer una manera de orientadores ni alguien que chequee a los profesores  
236 para evaluar al docente si lo están haciendo bien.

**4. ¿En líneas generales, cómo describiría el escenario de trabajo en el que se desenvuelve?**

237 Si nos vamos al punto de vista del espacio no estamos bien como escuela, pero en  
238 cuanto al ambiente a la relación entre profesores y estudiantes, si me parece que es  
239 muy cordial, será porque somos una escuela pequeña y estamos metidos en un

240 mismo sitio, con las mismas carencias y cuando uno procura abordar a un  
241 profesor siempre está disponible y no hay ningún problema. La calidad humana  
242 que hay es muy buena conoce a todo el mundo y hay unión y eso es muy bueno.

**5. ¿Qué propone para mejorar el trabajo en equipo desde la acción gerencial?**

243 Yo como estudiante creo que debemos involucrarnos más, no solo venir estudiar,  
244 graduarnos y ya, no ser egoísta, es nuestra segunda casa y debemos aportar,  
245 comprometerme mas con mi escuela, es una universidad en la que vale la pena  
246 valorar y hay que hacer un esfuerzo.

**Participante:** Obrera.

**Cargo:** Obrera. Personal de mantenimiento

**Código:** Informante N° 8

**Lugar:** Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez.

**1. ¿Qué elementos considera importantes para lograr el fortalecimiento de la acción gerencial en la Escuela?**

247 Yo no entiendo mucho de eso, lo que se decir es que últimamente se ha presentado  
248 mucho trabajo en esta escuela por todos los problemas y quisiera que enviaran más  
249 personal pero hay poco y estamos cansadas de pedir eso.

**2. ¿Considera conveniente hacer cambios por parte de la Universidad, para mejorar el clima organizacional en la Escuela? ¿Por qué?**

250 La universidad debería contratar más personal de mantenimiento y así hacer mejor  
251 nuestro trabajo y más aquí que hay mucho trabajo a pesar de que es pequeña la  
252 escuela.

**3. ¿Cree que está bien organizada la Escuela?**

253 Bueno por lo que veo si, cuando me toca trabajar aquí veo que todo es tranquilo  
254 menos cuando hay inscripciones

**4. ¿En líneas generales, cómo describiría el escenario de trabajo en el que se desenvuelve?**

255 A veces estresado sobre todo cuando ocurren situaciones que nos lleva a las de  
256 mantenimiento trabajar el doble y a veces no tenemos todo el material de limpieza.

**5. ¿Qué propone para mejorar el trabajo en equipo desde la acción gerencial?**

257 Unirnos más para que el trabajo sea más suave, buscar más personal, rotarnos las  
258 áreas y buscar mejorar nuestro salario que no nos alcanza.

**Cuadro 3.** Síntesis de la Información Recabada en la Guía de Observación.

<b>Aspectos Externos</b>	<b>Descripción</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones físicas del plantel</li> </ul>	<p>Construcción de concreto con todas sus instalaciones, pero que funcionan en unas condiciones irregulares. Consta de los siguientes espacios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 salones talleres de diseño.</li> <li>• 10 salones para clases teóricas</li> <li>• 1 salón para maquetas</li> <li>• 1 biblioteca</li> <li>• 1 dirección</li> <li>• 1 oficina de secretarías</li> <li>• 1 coordinación general</li> <li>• 3 cubículos para profesores.</li> <li>• 1 cubículo para la administradora de los locales comerciales.</li> <li>• 1 sanitario para varones</li> <li>• 1 sanitario para hembras</li> <li>• 1 depósito.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización de la Escuela</li> </ul>	<p>Ubicada en el semisótano del edificio 2, debajo de la feria de comida y del auditorio.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrícula actual de estudiantes regulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1050 estudiantes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Director.</li> <li>• 1 Coordinador general</li> <li>• 18 Docentes de Diseño</li> <li>• 2 Docentes de Historia.</li> <li>• 4 Docentes de Técnicas</li> <li>• 2 Docentes de Expresión.</li> <li>• 2 Docentes de Metodología.</li> <li>• 2 Docentes de Ambiente.</li> <li>• 2 Secretarías.</li> <li>• 4 personal obrero</li> </ul>

**Fuente:** Autora (2016)

### **Visión del Grupo Participante en cuanto a la construcción de la propuesta.**

Para este estudio, se tomó en cuenta la opinión de los informantes, por tal motivo, se elaboró un modelo de entrevista, para ser aplicada al director de la Escuela de Arquitectura, al personal docente, administrativo, estudiante y obrero, esto con la finalidad de conocer con más detalle la opinión de cada uno de los grupos participantes en la investigación. Cabe destacar, que el análisis de lo expresado en las entrevistas realizadas, permitió distinguir en los informantes, una serie de procesos cognoscitivos que arrojaron una percepción más profunda de la situación abordada y esto facilitó las conclusiones.

En este sentido, el uso de la entrevista como instrumento de recolección de información, fomentó la comunicación entre los participantes y la investigadora, pudiendo esta última obtener una serie de elementos valiosos los cuales permitieron seleccionar los tópicos a tratar en el diseño de un programa que posibilite la construcción de proposiciones y sugerencias. Un aporte importante que se generó de este estudio, fue el realizado por la rectora de la universidad en cuanto a la creación de un comité de dicha Escuela permitiendo la evaluación académica, aprovechándose la ejecución del mismo para dar un aporte al mejoramiento del pensum de estudio.

**Cuadro 4.** Síntesis de la Categorización de la Información recabada en la Entrevista al director, personal docente, administrativo, estudiante y obrero.

CATEGORIA	CONCEPTO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	REFLEXIÓN DE LA INVESTIGADORA
<p><b>ACCIÓN GERENCIAL</b></p>	<p>"La gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económico" (Chiavenato,2006)</p>	<p><b>Inf. 1:</b> En primer lugar, considero que debe existir una clara relación entre los diferentes actuantes de todo el mecanismo de la Escuela (L.1-2). Ajustes en el currículo de la escuela porque se va modificando de acuerdo a los modos requeridos (L.13). <b>Inf. 2:</b> Yo diría que principalmente es la comunicación, porque primero el que está arriba es el director y el debería comunicarse con todos, no solamente con nosotras las secretarias sino a nivel de profesores, y establecer prioridades y dar pie y participación a los profesores y sus inquietudes (L. 48-51)). <b>Inf. 3:</b> Fortalecer el aprendizaje y tomar ideas de otras universidades que funcionan y que tienen una estrategia de enseñanza mucho mejor que la nuestra. (L. 76-78). <b>Inf.4:</b> Hacer énfasis en crear un organigrama o una estructura más amplia para definir las funciones o deberes de las autoridades como son del director y del coordinador, y así crear las coordinaciones que sean necesarias. (L. 129-132). Realizar unos cursos de gerencia básica al personal para que tenga las herramientas mínimas en cuanto al manejo de una institución. (L.135, 136). <b>Inf.5:</b> Definir el esquema organizacional de la misma, una especie de organigrama donde esté bien definido los deberes y derechos de cada uno de los que trabajan allí (L.153-155) <b>Inf.6:</b> La acción gerencial en la escuela como tal no existe...es torpe, con un deficiente desempeño, dependiente total de otras instancias superiores, espasmódicas más torpes aun. (L.197-199). <b>Inf.7:</b> Como estudiante cuando tengo dudas no se a quien dirigirme, la parte directiva de la escuela no está bien definida en cuanto a su atención al estudiante porque a veces no se tiene acceso a él (L.216-218). No hay una estructura definida en los profesores, sobre todo en el área de diseño parece que dieran diferentes contenidos (L.219, 220). <b>Inf.8:</b> hay mucho trabajo en esta escuela por todos los problemas en el edificio y quisiera que enviaran más personal de mantenimiento pero hay poco (L246-248)</p>	<p>Se observó que el escenario de trabajo, está afectado por la falta del cumplimiento de forma eficiente de las funciones administrativas, además se coincide en la urgente necesidad de definir una estructura organizativa clara, donde las responsabilidades sean compartidas y no recaiga solamente en dos personas, esto es un clamor tanto de docentes como estudiantes. Por eso es necesario un cambio en la práctica gerencial. Hace falta más gestión, para dar respuesta a todos los problemas sobre todo con el estudiantado, ya que muchas veces colapsa el director para atenderlos a todos, el cual no tiene la ayuda necesaria de otros para la solución de los mismos. También es urgente que se pongan en práctica las estrategias de enseñanza para fortalecer el aprendizaje de los contenidos de la carrera, siendo necesario la revisión del pensum y los programas académicos.</p>

**Cuadro 5.** Síntesis de la Categorización de la Información recabada en la Entrevista al director, personal docente, administrativo y obrero.

CATEGORÍA	CONCEPTO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	REFLEXIÓN DE LA INVESTIGADORA
<p><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>"El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional" (Robbins, 1999).</p>	<p><b>Inf.1:</b> Se presentan problemas como en todas partes, lamentablemente en algunos casos los problemas no solo son internos son problemas que obedecen a la situación país y al entorno en general. ( L. 21-25)</p> <p><b>Inf. 2:</b> requiere mayor atención, porque también es una parte esencial de los ingresos de la universidad. (L.56-57).</p> <p><b>Inf. 3:</b> facilitar la mejora de la infraestructura para que el desarrollo de las actividades se dé de una manera correcta para todos, incluso para el personal en general en un lugar agradable.(L. 83-85)</p> <p><b>Inf.4:</b> Si y de inmediato, y una de las propuestas es estar rotando las autoridades de la escuela. (L.137-139).</p> <p><b>Inf.5:</b> tiene que haber un cambio en la escuela donde describamos las funciones de cada quien en la pirámide de ese esquema y que se eleve después al Consejo Universitario ya que hay una falta de respeto hacia nuestra escuela por parte de las autoridades superiores. (L. 166-169).</p> <p><b>Inf.6:</b> Si!!! Efectiva y de manera contundente lo considero, y lo primero es aplicar nuevos modelos gerenciales y para eso hay que renovar la actual gerencia, que sea más fresca, más tecnológica, más abierta a cambios. (L.200-202).</p> <p><b>Inf.7:</b> Realmente sí, creo que la escuela de arquitectura es muy ignorada. (L.222).</p> <p>El semestre sigue aumentando y no vemos las mejoras. (L.225). Siendo una universidad privada que debe ser optimo todo. (L.227).</p> <p><b>Inf.8:</b> La universidad debería contratar más personal de mantenimiento y así hacer mejor nuestro trabajo. (L.249, 250).</p>	<p>Se evidencio que el personal administrativo y docente tienden a percibir el clima de la Escuela muy desfavorable, donde la mayoría cree que existe un ambiente pesado y apático. La mayoría de los informantes cree que las autoridades universitarias no le presta la debida atención a esta Escuela, ya que los problemas que presenta solo pueden ser solucionados con el concurso de ellas, como por ejemplo, la adecuación de la planta física, su mantenimiento, y lo más importante la puesta en práctica de un buen esquema organizacional, escogiendo las personas idóneas para ejercerlo.</p>

**Cuadro 7.** Síntesis de la Categorización de la Información recabada en la Entrevista al director, personal docente, administrativo y obrero.

CATEGORÍA	CONCEPTO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	REFLEXIÓN INVESTIGADOR
<p><b>MOTIVACIÓN</b></p>	<p>La motivación dentro del contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual, entendiendo por necesidad un estado interno del sujeto que hace que ciertos resultados parezcan atractivos (Robbins, 1999).</p>	<p><b>Inf.1:</b> Hay profesores que han tenido que renunciar simplemente porque las condiciones que se le pueden ofrecer en la universidad, no pueden competir con condiciones más favorables que pueden conseguir afuera. (L. 25-28).</p> <p><b>Inf. 2:</b> De mi parte estoy dispuesta a colaborar en todo aquí en la dirección. (L.67).</p> <p><b>Inf. 3:</b> siento que cada uno de nosotros cumple y pega la carrera, no hay como un sentido de pertenencia, y haría falta que entre los mismos docente haya más colaboración. (L.99-101). buscar que la escuela de arquitectura se proyecte con la comunidad y que sean los profesores los que se involucren en la comunidad con sus estudiantes, o sea más trabajo colaborativo. (L.117-119). ayudar a eliminar la apatía que se observa en los estudiantes y docentes.</p> <p><b>Inf.4:</b> Principalmente motivar al docente en toda su forma, salarial, seguridad, formación académica a través de cursos, y esto ayudaría a mejorar el incentivo de los docentes que redundan en una mejor formación académica de nuestros estudiantes. (L.150-152).</p> <p><b>Inf.5:</b> el salario no es el idóneo, no tenemos buenas remuneraciones, las condiciones de trabajo no son las más óptimas. (L.180,181)</p> <p><b>Inf.6:</b> para mí es un sitio gris, opaco...nada propicio para estimular la creatividad ni el entusiasmo. (L.2017,208)</p> <p><b>Inf.7:</b> La calidad humana que hay es muy buena se conoce a todo el mundo y hay unión y eso es muy bueno. (L.240, 241). Creo que debemos involucrarnos más, no solo venir estudiar, graduarnos y ya, no ser egoísta, es nuestra segunda casa. (L.242, 243).</p> <p><b>Inf.8:</b> Unimos más para que el trabajo sea más suave. (L.256).</p>	<p>Respecto a la oportunidad que se ofrece al docente de participar en la toma de decisiones, aportar nuevas ideas y ser consultado en aspectos relativos a la academia, todos los informantes mostraron tendencias desfavorables, lo cual genera desmotivación, apatía, y se evidencia en que tiene poco sentido de pertenencia hacia la Escuela.</p> <p>Se evidencia que el trabajo en equipo y las relaciones laborales no son muy favorables.</p> <p>Poca colaboración al momento de una reunión, sobre todo si se trata de mejoras salariales, cada quien anda en lo suyo, ya que necesitan solventar por otro lado su estabilidad laboral.</p> <p>Se hace necesario un cambio en el clima organizacional para que todo el personal pueda integrarse a la Escuela, de una manera entusiasta con propuestas eficientes que vaya en pro de la institución.</p> <p>Las relaciones laborales son desequilibradas, mucho trabajo y poca remuneración.</p>

**Cuadro 8.** Síntesis de la Categorización de la Información recabada en la Entrevista al director, personal docente, administrativo y obrero.

CATEGORÍA	CONCEPTO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	REFLEXIÓN DE LA INVESTIGADORA
<p style="text-align: center;"><b>PLANTA FÍSICA</b></p>	<p>Se plantea la importancia de una adaptación ambiental por parte de las organizaciones, es decir, la disposición de ambientes de trabajo acordes a la buena atención de las personas que visitan la empresa en busca de bienes. (Chiavenato,2002)</p>	<p><b>Inf.1:</b> Hay una planta física que como todo elemento participante sufre deterioro. (L.44-45).  <b>Inf. 2:</b> En el sitio de trabajo he visto muchas irregularidades en cuanto a ambiente, a veces no hay agua, no hay aire, los sanitarios se inundan, y no podemos soportar esos olores y hemos tenido que ir a otros edificios para hacer nuestras necesidades y eso no ayuda al trabajo. (L.63-66)  <b>Inf. 3:</b> La escuela es un ejemplo de lo que no debe ser, y lamentablemente la escuela es un ejemplo en cuanto a ubicación, ventilación, iluminación, medios de escapes inadecuados, y precisamente si tomamos en cuenta las normas FEDES las aulas no tienen ninguna semejanza con la legalidad. (L.85-88).  <b>Inf.4:</b> situación tan deficiente de la planta física que no conviene para nada con el tipo de escuela. (L.146, 147).  <b>Inf.5:</b> los sanitarios no sirven, aquí hay que tomar decisiones muy drásticas, estamos en un momento crítico. (L.184, 185).  <b>Inf.6:</b> nuestro sitio de trabajo pero para mí es un sitio gris, opaco...nada propicio para estimular la creatividad ni el entusiasmo, mas ahora, toxico, insalubre, por las condiciones actuales de la planta física. (L.207-209).  <b>Inf.7:</b> las condiciones no son adecuadas, estamos semienterrados, que eso psicológicamente afecta. (L.222-224). la calidad de los pupitres no es buena, hay salones que ni siquiera los profesores tiene su silla, dificultad para con los equipos audiovisuales, es una situación complicada, y por ejemplo sería ideal que las mesas fueran ideales para hacer los proyectos y no es así. (L.227-230).  <b>Inf.8:</b> hay mucho trabajo a pesar de que es pequeña la escuela. (L. 250,251).</p>	<p>Como quedó evidenciado desde el inicio del presenta trabajo, una de la situación con más problema en la Escuela es la condición de la infraestructura, ya que el ambiente se torna muy asfixiante por la ubicación y las condiciones de la misma. Esto ha ocasionado, que varios docentes trabajen en unas condiciones que afecta la calidad de la enseñanza. La poca iluminación e iluminación hace que los procesos de corrección de proyectos se haga con dificultad, optando muchos corregir en las afueras de la edificación como a manera de protesta.</p>

**Cuadro 9.** Síntesis de la Categorización de la Información recabada en la Entrevista al director, personal docente, administrativo y obrero.

CATEGORÍA	CONCEPTO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	REFLEXIÓN DE LA INVESTIGADORA
<b>COMUNICACIÓN</b>	Es la transferencia y comprensión de significado, esto quiere decir si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. (Tejada,2007)	<p><b>Inf.1:</b> Yo hablo personalmente con cada uno de los integrantes de este equipo, y también tengo reuniones y hablo con los representantes superiores, yo doy la cara por la escuela y cuando hablo con los alumnos estoy representando a los profesores y a las autoridades, y cuando hablo con estas, hablo por los profesores y los alumnos. (L. 40-44). Yo tengo que mantener al tanto a las autoridades para exigir ciertas mejoras en las condiciones de trabajo, para que se haga lo indispensable (L.45-47).</p> <p><b>Inf. 2:</b> yo diría que principalmente es la comunicación, porque primero el que está arriba es el director y el debería comunicarse con todos. (L.48, 50). Buscar la comunicación efectiva en todos los niveles. (L.53).</p> <p><b>Inf. 3:</b> en la relación docente-alumno, la relación es agradable. (L.96). Necesario para llegar a un proyecto integral, donde se involucre toda la escuela, desde el director, esto ayudaría a la comunicación entre el director, docentes y alumnos. (L. 123-127).</p> <p><b>Inf.4:</b> Es necesario mejorar la comunicación entre el director con los docentes y estos con los alumnos. (L.145, 146).</p> <p><b>Inf.5:</b> Algo primordial en toda organización es la comunicación, y gran medida de la falla desde los niveles superiores hasta los más bajos, es de comunicación. (L.157, 158).</p> <p><b>Inf.6:</b> es un sitio gris, opaco...nada propicio para estimular la creatividad ni el entusiasmo.(L. 2017,208).</p> <p><b>Inf.7:</b> en cuanto al ambiente a la relación entre profesores y estudiantes, si me parece que es muy cordial. (L.236-238). hay unión y eso es muy bueno. (L.241). <b>Inf.8:</b> quisiera que enviaran más personal pero hay poco y estamos cansadas de pedir eso. (L.247, 248).</p>	Resultó raro que el director tenga que exigir a las autoridades universitarias, le escuchen para conseguir ciertas mejoras en las condiciones de trabajo en la Escuela, se evidenció que no existe un buen canal de comunicación entre ambos. El tema de la comunicación en cualquier organización toma especial relevancia para el óptimo desarrollo de las actividades y así mantener el buen clima. Frases como “el director debería comunicarse con todos”, “es necesario mejorar la comunicación entre el director y los docentes”, no ayudan en nada al ambiente laboral, ya que es muy importante el papel del gerente educativo en una institución, sin embargo, si manifestaron una relación agradable y cordial entre el docente y el alumno, lo que se evidencia en la empatía. Debe generarse espacios de diálogo entre los diferentes componentes del quehacer educativo.

## RESULTADOS DE LA CATEGORIZACIÓN

En consecuencia de lo señalado por los informantes clave, se observó en las entrevistas realizadas las siguientes categorizaciones, las cuales se sintetizaron de la siguiente manera, para su mejor comprensión:

Se evidenció poca práctica gerencial, incumplimiento de las funciones administrativas, hace falta más gestión.

Desmotivación y comunicación ineficiente.

Ambiente pesado y apático.

Falta de sentido de pertenencia.

Falta de integración con la Escuela.

Escasa participación en equipo,

Poco trabajo cooperativo entre los docentes.

Poco trabajo en equipo, porque no existen las coordinaciones.

El escenario de trabajo es inadecuado, la planta física es muy deficiente.

Necesidad de motivación con charlas, foros, conferencias, talleres de sensibilización.

No existe una comunicación efectiva y eficiente entre el director, con los docentes y estudiantes.

La estructura organizacional de la institución es tradicional.

No se trabaja en equipo para desarrollar estrategias de integración con el trabajo cooperativo entre las diferentes cátedras.

En la Escuela se trabaja de manera individual o por subgrupos.

Los docentes y estudiantes no están integrados en las actividades de la Escuela por lo tanto hay desvinculación.

Las autoridades universitarias y el personal de la Escuela, están desvinculados, es decir poca relación laboral.

Mucho trabajo y no corresponde con mejoras laborales, sueldos muy bajos.

Existe disponibilidad por parte de ciertos profesores y estudiantes de querer trabajar por la Escuela, pero se necesita acciones estratégicas para que la integración sea eficaz.

Se evidencia poco liderazgo de los participantes involucrados para enfrentar el problema, pero buena disposición al cambio.

Promover cambios comenzando por el director.

No se está al día con los requisitos administrativos.

No se incentiva al personal docente al mejoramiento académico a través de especializaciones.

Luego de haberse realizado minuciosamente el proceso de categorización se procedió a sintetizar de manera precisa las categorías que surgieron:

El escenario de trabajo tanto social como físico, está obstaculizado por las condiciones poco atractivas como se imparte la docencia, lo que influye en la productividad, lealtad y sentido de pertenencia de los docentes hacia su institución.

El trabajo en equipo es poco, debido a la falta de comunicación y compromiso con la escuela.

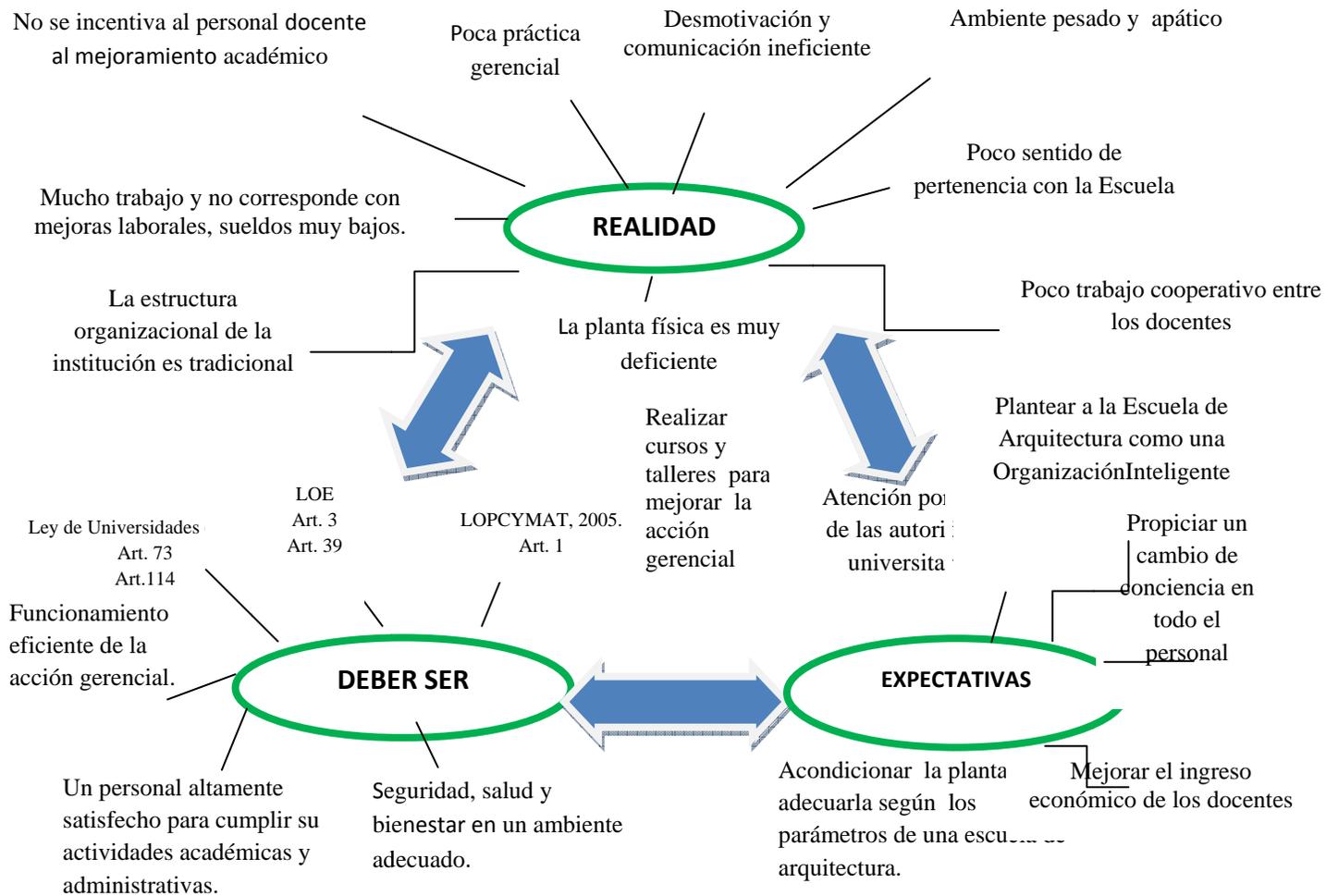
Las relaciones laborales entre la institución y el personal es de gran tirantez ya que las condiciones laborales (remuneraciones y beneficios) no son óptimas.

Mejoras en el ambiente de trabajo son cada vez más necesarias, mejoras en el espacio físico, modernización de equipos e instrumentos utilizados para realizar la labor docente.

Cambios en la Práctica Gerencial, a través de actualizaciones y mejoras enfocadas a las actividades de la gerencia educativa, para realizar los procesos de planificación, dirección y control de una manera eficiente.

Todo ello se puede observar, como una panorámica, a través del gráfico siguiente:

## TRIANGULACIÓN Contrastación: Realidad – Deber ser – Expectativa



**Figura 1. Contrastación: Realidad – Deber ser – Expectativa.**

Este infograma refleja la contrastación entre la realidad vivida y sentida por los informantes clave y develada por ellos en el intercambio dialógico, además constatada en la observación directa dentro de la Escuela (REALIDAD), con los aspectos teóricos normativos que constituyen el DEBER SER, ellos se presentaron y explicaron con amplitud en el cuerpo del trabajo; por último se contrasta con EXPECTATIVA es decir, lo que a partir de este encuentro generó como esperanza tanto para los docentes como para los estudiantes. Ellos expusieron estar dispuestos a participar y organizarse para resolver sus problemas y exigir a las autoridades universitarias el apoyo para el mejoramiento del clima organizacional en la Escuela.

## REFLEXIONES SOBRE EL FENÓMENO DE ESTUDIO

La investigación llevada a cabo, tuvo como propósito consolidar la acción gerencial en pro del clima organizacional en la Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez de San Diego. La información obtenida en el encuentro con los informantes clave, constituyó una exploración profunda sobre la percepción del personal en cuanto al clima organizacional en la institución, contrastando la importancia de la misma en el desempeño del personal que labora. En tal sentido, la información obtenida con la aplicación de la entrevista semiestructurada mostró muchas debilidades en el clima organizacional, manifestando la necesidad de un cambio organizacional urgente en la Escuela, debido al ambiente “apático y lento” para resolver los problemas, aunado todo esto a las condiciones laborales muy por debajo del nivel de exigencia que tiene el impartir la docencia en el área de arquitectura, además de la situación problemática de la planta física de la Escuela. Esto corroboró la información sobre el nivel de desmotivación del personal docente en el trabajo, que ha generado la deserción de docentes y personal administrativo, sugiriéndose mejorar la puesta en práctica de las funciones gerenciales y las habilidades y destrezas que necesita tener principalmente el director, para llevarlas a cabo de manera eficiente y efectiva.

En relación a la percepción acerca de los valores como desmotivación, apatía, falta de comunicación y de compromiso, entre otros, los asocian de manera general con la calidad del clima organizacional, enfatizando la necesidad de mejorar las relaciones laborales desde el punto de vista de incentivos. Los valores como una buena comunicación, motivación, compromiso y solidaridad, ayudan e incentivan a los sujetos para interactuar a nivel personal y profesional, con otros, dentro de la organización. Los informantes clave tienden a asociar estos valores con otros valores para tratar de identificarlos a través de las acciones propias y como la debilidad de los mismos influye en aspectos tan importantes, como es la falta de motivación, las barreras en la comunicación, la falta de un efectivo liderazgo en el personal directivo.

En efecto, los resultados alcanzados permitieron revelar una cantidad de debilidades que posee la institución, y por tal motivo la investigadora del actual

estudio, sugiere que para obtener un mejor comprensión axiológica de los temas tratados, es necesario diseñar un cuerpo de estrategias para consolidar los procesos gerenciales en pro del clima organizacional en la Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez.

## MOMENTO V

*“Apuntemos tan alto que comencemos a hacer aquello para lo cual fuimos creados: volar”.*

*Charles Swindoll*

### **Diseño de Propuesta**

Diseñar un cuerpo de estrategias para consolidar los procesos gerenciales en pro del clima organizacional en la Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez.

**Planteamiento de la propuesta.** La propuesta está orientada en diseñar un cuerpo de estrategias para consolidar los procesos gerenciales en pro del clima organizacional en la Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez, y así mejorar principalmente la motivación de los docentes y solventar las dificultades que distorsionan el buen funcionamiento en esta Escuela. La implementación de la propuesta no ocasionará costos elevados para la organización, debido a que el desarrollo de la misma podría ser llevado a cabo, en principio, por el personal de la escuela, también se puede acudir a la Universidad para que haga una contribución del 1% de los ingresos mensuales por concepto de las cuotas de los estudiantes, la cual se debe destinar para la capacitación del personal docente y administrativo, en miras de optimizar las actividades en el entorno de trabajo, tanto académico como administrativo, lo cual no debe verse como un gasto, si no como una inversión a la organización y sus empleados.

Sin embargo, también se propone estrategias para mejorar la planta física de la escuela. Esto, si acarrearía costos elevados, pero por ser una escuela de arquitectura, tanto el personal docente como estudiantes pueden dar grandes aportes a nivel de diseño para mejorar la infraestructura de dicha escuela; también se puede proponer un concurso entre docentes y estudiantes, para el diseño de una escuela de

arquitectura con la finalidad de presentárselo a las autoridades universitarias. Con respecto a la viabilidad de la propuesta planteada, esta va a depender principalmente de la decisión que pueda tomar la gerencia educativa de la Escuela y el decanato en conjunto con las autoridades universitarias, quienes son responsables de la toma de decisión y ejecución, en un futuro, de la propuesta que se plantea y su posterior modificación de no llegarse a cumplir los objetivos esperados.

**Justificación.** La propuesta parte de la necesidad de proponer acciones que solidifiquen la presencia organizacional de la Escuela de Arquitectura, la cual surgió con el fin de plantear un diseño para mejorar la acción gerencial y así solventar las dificultades que distorsionan el clima organizacional de la Escuela, esto se debe a los resultados obtenidos durante la investigación. Por ello, el propósito de esta investigación es brindar, una mejor calidad de gerencia educativa afectando favorablemente el clima organizacional, donde los trabajadores ejerzan las labores con comodidad y seguridad en sus áreas de trabajo, mejorando la calidad de vida profesional de los implicados.

**Objetivo General.** Diseñar un cuerpo de estrategias para consolidar los procesos gerenciales en pro del clima organizacional en la Escuela de Arquitectura de la Universidad José Antonio Páez.

#### *Objetivos Específicos*

- 1.- Incentivar, permanentemente, al personal para el logro de los objetivos organizacionales.
- 2.- Fomentar el buen uso de las normas comunicacionales en la relación laboral.
- 3.- Estimular la adecuación de los espacios físicos acorde con una Facultad de Arquitectura.
- 4.- Capacitar al personal directivo y docentes en el área gerencial.

*Estructura de la propuesta.*

Promocionar la importancia de aplicar el esquema de una Organización Inteligente dentro de la institución para mejorar el clima organizacional, a través de estrategias progresivas, dinámicas, productivas y participantes y para ello se hace conveniente e interesante conocer el Enfoque: Reactivo y Proactivo de la Gerencia de la Educación Universitaria como Organización Inteligente.

Así como lo plantea Senge (1990),

Una Organización Inteligente es donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto (p.11).

Esta teoría de las organizaciones abiertas al aprendizaje, u organización inteligente desarrolla los conceptos de construcción de visiones compartidas, el crecimiento personal y el pensamiento sistémico. Básicamente, enfoca su análisis hacia la descentralización del papel del liderazgo dentro de las empresas, de tal manera que se aproveche al máximo, el talento de la gente para trabajar productivamente hacia la consecución de objetivos comunes, muy propicio para la situación planteada.

**TALLER SOBRE ORGANIZACIONES INTELIGENTES.**

**Objetivo general del taller:** Promocionar la importancia de aplicar el esquema de una Organización Inteligente dentro de la institución para mejorar el clima organizacional.

**Objetivo específico:** Utilizar prácticas de aprendizaje de la Organización Inteligente, para el éxito de la Escuela de Arquitectura.

**Contenido:**

- ¿Qué es una Organización Inteligente?
- Características de la O.I.
- La O.I. según Peter Senge.
- El poder de los Recursos Inteligentes.

***Actividades a realizarse:***

- Dinámica de Apertura.
- Disertación del Facilitador.
- Presentación de un programa para el desarrollo de una OI.
- Mesas de trabajo
- Presentación de conclusiones de las mesas de trabajo.
- Refrigerio.
- Despedida.
- 

***Duración del taller:*** 4 horas.

***Recursos Humanos:*** Facilitador y Participantes.

***Materiales:***

- Espacio Físico.
- Proyector o Video Beam con pantalla.
- Laptop.
- Carpetas con hojas blancas, bolígrafos y lápices.
- Material impreso (Trípticos).

***Evaluación.***

**Acciones para facilitar el cambio del modelo gerencial y favorecer el  
clima organizacional en la Escuela de Arquitectura**

- ❖ La Escuela de Arquitectura es una organización importante dentro de la Universidad José Antonio Páez, que requiere ser evaluada constantemente a la luz de las últimas estrategias organizacionales.
- ❖ Es importante analizar las actividades realizadas en la Escuela de Arquitectura, y su trascendencia en el logro de los objetivos.
- ❖ Se hace necesario un cambio de conciencia en todo el personal, donde se reconozca a cada miembro como factor importante y pieza clave en los procesos evolutivos de la Escuela.
- ❖ Es importante que el cambio al nuevo estilo gerencial, sea producto de un proceso de aprendizaje organizacional, donde participe todo el personal y que resulte en una mejora de la acción gerencial en pro del clima organizacional.

- ❖ Aprovechar la fortaleza existente en los enunciados de la presente investigación y vincularlos con las disciplinas de aprendizaje de la O.I. de Peter Senge.

En síntesis, el reto que tiene la Escuela de Arquitectura no sólo es su transformación interna, debe movilizar también a sus actores (personal directivo, administrativo, docentes y estudiantes), para desarrollarse y competir con las demás Escuelas o Facultades de Arquitectura a nivel regional y nacional, tanto en calidad educativa como en gestión, lo cual no se logrará con el estilo gerencial actual

## REFERENCIAS

- Alvariño, C. et al (2000). *Gestión escolar: un estado del arte de la literatura*. Revista Paideia, 29.
- Anca, M. (1996). *Comunicación en las Organizaciones*. Disponible en:  
(<http://www.monografias.com/trabajos27/comunicacion-organizaciones/comunicacion-organizaciones.shtml>).
- Anguera, M. (1992). *Metodología de la observación en las ciencias humanas*. Madrid. Cátedra.
- Arellano, L. (2015). *Praxiología de la Acción Gerencial para la Transformación del Comportamiento Organizacional en la U.E.C.E “Crea Mañonguito”, en Valencia estado Carabobo*. Trabajo de Grado de Maestría. Área de Postgrado de la Universidad de Carabobo.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. 5ta. ed. Caracas: Episteme.
- Arias, M. (2000). *Triangulación Metodológica: sus principios, alcances y limitaciones*, Enfermera, vol. XVIII, 37-57. Disponible en:  
<https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/iee/article/view/16851/14590>
- Comunicación en las Organizaciones*. Disponible en:  
(<http://www.monografias.com/trabajos27/comunicacion-organizaciones/comunicacion-organizaciones.shtml>)
- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, (1999), *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5423* (Extraordinaria), Caracas.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 5ta. ed. Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Bogotá, Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México. Editorial Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2006). *Administración. Procesos Administrativos*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Delors, J. (1996). *Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI: La educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana, Ediciones UNESCO.
- Deming E. (1989). *Calidad Productividad Competitividad: la salida de la crisis*. Editorial Díaz de Santos. Madrid. España.
- Elliot, J. (1993). *El Cambio Educativo desde la Investigación Social*. 3era Edición. Ediciones Morata, S. L.
- Elliot, J. (2000). *La Investigación-Acción en Educación*. 4ta Edición. Ediciones Morata, S. L.
- Fuentes, M. (2012). *Plan de Acción Estratégico para la Integración Escuela Comunidad dirigido a la Escuela Técnica: "Simón Bolívar. Naguanagua Estado Carabobo*. Trabajo de Grado de Maestría. Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.
- García, A y Uscanga, M. (2008) "*Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*". Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/](http://www.eumed.net/) Universidad de Málaga
- García, J. (2015). *Dimensión axiológica en el desarrollo de las competencias gerenciales del personal directivo en el Instituto Educativo Venezuela*. Trabajo de Grado de Maestría. Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.
- Goncalves, A (1999), *Dimensiones del Clima Organizacional*. Disponible en: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- González, E. (1993). *Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente*. Trabajo de Maestría. Universidad Experimental "Libertador". Maracay. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos13/lider/lider2.shtml#ixzz4axKpWxWG>

- González, F. (1997). *Paradigmas en la enseñanza de la matemática*.(2a. ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Guédez, V. (1995). *Gerencia, Cultura y Educación*. Fondo Editorial Tropykos´ CLACDEC. Caracas. Venezuela. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/lider/lider2.shtml#ixzz4axLZ9Hp3>.
- Guédez, V. (2000). *El Conocimiento y las Competencias en las Organizaciones del Siglo XXI*.Caracas: UM Epsilon.
- Hernández, S., Fernández, R., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 10ma. ed. México: Ultra S.A.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*,Nº 5.929 (Extraordinario), (2009, AGOSTO 15).
- Ley de Universidades (1970).*Gaceta Oficial No.1429, Extraordinario, del 8 de Septiembre de 1970*
- Ley Orgánica de Administración Pública. (2014). *Gaceta Oficial Extraordinaria*: 6.147 de Fecha 17 de noviembre de 2014.
- Ley Orgánica de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005). *Gaceta Oficial número 38.236, de Fecha 26 de julio de 2005*.
- Manaure, C. (2014). *Estrategias Gerenciales para la mejora del Clima Organizacional* *que favorezca el desempeño laboral del personal docente de la Escuela Bolivariana Estatal Elia Márquez Espinoza*. Trabajo de Grado de Maestría. Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.
- Martínez, M. (2008). *Epistemología y Metodología Cualitativa en las Ciencias sociales*. 1era.edición. Editorial Trillas. México.
- Martínez, F. (2009). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. Métodos Hermenéuticos, Métodos Fenomenológicos, Métodos Etnográficos*. 2da. edición. Editorial Trillas. México.
- Martínez, A. (2013), *Clima social escolar, desde la percepción de estudiantes y profesores del séptimo año de educación básica de la escuela fiscal mixta urbana Marcos Mero López” de la Parroquia Leónidas Plaza, periodo lectivo*

- 2011-2012, en Ecuador. Trabajo de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo. UTPL, Portoviejo.
- Morales, F. (2006). *Los nuevos paradigmas de la Gerencia Educativa en el Siglo XXI*. Disponible en:  
<http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/paradigmas.html>.
- Olaizola, R. (2012). *Clima Organizacional y Desempeño Gerencial del Personal Directivo en la E.B. "Dr. Francisco Espejo"*. Proyecto de investigación de la Maestría de Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo.
- Organización Internacional del Trabajo (1964). *Convenio sobre la Higiene*.
- Peiró, J. (1995). *Psicología de la organización (Vol. 2)*. Madrid: Torán S.A.
- Pérez, I. (1997). *El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio*. Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. En Memorias (pp. 1-5), Bogotá.
- Pérez, G. (1998). *Investigación cualitativa: retos e interrogantes*. Madrid: Muralla.
- Pérez, A. (2012). *Evaluación de la Gestión Educativa en función de los Procesos Gerenciales a nivel de Educación Superior en el Politécnico Santiago Mariño, Extensión Valencia*. Proyecto de Investigación de la Maestría de Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo.
- Real Academia de la Lengua Española (2008). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y aplicaciones*. 5ta edición Prentice Hall Hispana, S. A. México.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10a edición. Pearson Educación. México. 2004.
- Ruiz, L. (1992). *Gerencia en el aula*. Venezuela: FEDUPEL.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Editorial Granica Española.
- Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Editorial Granica

Rodríguez, G; Gil, J y García, E (2006). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Editorial Félix Varela. La Habana.

Tejada, J, Jiménez, V, Viladot, G, Fandos, M, Jimenez, J, Gonzalez, A. (2007). *Formación de Formadores*. Ediciones Paraninfos.

Tobón, S. (2008). *La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo*. México: Universidad Autónoma de Guadalajara.

UNESCO. (2008). *Educación de Calidad, Equidad y Desarrollo sostenible: Una Concepción Holística Inspirada en las Cuatro Conferencias Mundiales sobre la Educación que organiza la UNESCO en 2008-2009* [documento en línea]. Disponible en: <http://www.unesco.org/education/es/sector>

UNESCO. (2011). *Carta UNESCO/UIA de la Formación en Arquitectura*. Aprobada en la Asamblea General de la UIA, Tokio 2011.

UNESCO (2012-2013). *Marco Estratégico de Trabajo Unesco Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe OREAL/UNESCO Santiago*. Disponible en <http://www.unesco.org/new/es/santiago/education/>

*Otros Artículos consultados:*

*Teoría clásica. Sistema de Información Gerencial.*

Documento en: <http://edisonm90unesr.blogspot.com/2012/05/blog-post.html>.

*Teoría del Equilibrio Organizacional.* Disponible en:

<https://es.scribd.com/doc/51853223/TEORIA-DEL-EQUILIBRIO-ORGANIZACIONAL>

*La Triangulación como procedimiento de análisis para Investigaciones Educativas.*

Disponible en:

<file:///C:/Users/Hp/Downloads/DialnetLaTriangulacionComoProcedimientoDeAnalisisParaInve-3063110.pdf>