

**LAS EJECUTORÍAS DEL PODER Y SU EFECTO ONTOLÓGICO EN EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LA ESCUELA DE
COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD ARTURO MICHELENA**



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



**LAS EJECUTORÍAS DEL PODER Y SU EFECTO ONTOLÓGICO EN EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LA ESCUELA DE
COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD ARTURO MICHELENA**

**Autor : Lic. Franklin Revette
C.I.V. 13.492.775**

Bárbula, enero de 2022



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



**LAS EJECUTORIAS DEL PODER Y SU EFECTO ONTOLÓGICO EN EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LA ESCUELA DE
COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD ARTURO MICHELENA**

Autor: Lic. Revette Franklin
C.I.V-13.492.775

**Trabajo Especial de Grado presentado ante la
Comisión de la Maestría de Gerencia Avanzada en
Educación**

Bárbula, enero de 2022



DIRECCIÓN DE ASUNTOS ESTUDIANTILES



ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

EJECUTORIAS DEL PODER Y SU EFECTO ONTOLÓGICO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LA ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD ARTURO MICHELENA

Bajo la Línea de Investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo.

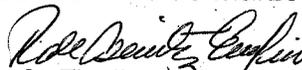
Presentado para optar al grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA**, por el aspirante:

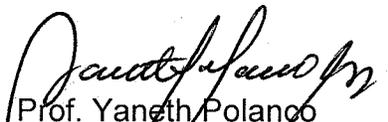
FRANKLIN REVETTE
C.I.: V- 13.492.775

Realizado bajo la tutoría de la Profesora: **Evelyn Rodríguez**, cédula de identidad N° V- 14.251.325.

Una vez evaluado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Bárbula, a los catorce días del mes de marzo del año dos mil veintidós.


Prof. Evelyn Rodríguez
C.I.: 14.251.325
Fecha: 10/06/2022


Prof. Yaneth Polanco
C.I.: 4.104.451
Fecha: 24-05-2022


Prof. Jorge Luis Pinto
C.I.: 10.371.611
Fecha: 24-05-2022

FE: 14/03/2022 FG

... La Universidad Efectiva



MAESTRIA



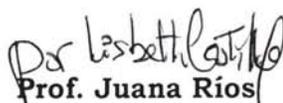
ACTA DE APROBACIÓN

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: **LAS EJECUTORÍAS DEL PODER Y SU EFECTO ONTOLÓGICO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LA ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD ARTURO MICHELENA**, bajo la línea de investigación: *Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo*, presentado por el ciudadano(a) **FRANKLIN REVETTE**, cédula de identidad N° **13.492.775**, elaborado bajo la dirección de la Tutor(a) Prof. **Evelyn Rodríguez**, cédula de identidad N° **14.251.325**, considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los cinco (05) días del mes de diciembre de dos mil diecinueve.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en

Gerencia Avanzada en Educación


Prof. Juana Ríos

Coordinadora del Programa

Archivo Acta de Aprobación
Jennifer 2019-12-05

... La Universidad Efectiva



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



AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Yo, Doctora Evelin de Rodríguez titular de la cédula de identidad No. 14.251.325, en mi carácter de tutora del trabajo de Maestría titulado **LAS EJECUTORÍAS DEL PODER Y SU EFECTO ONTOLÓGICO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LA ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD ARTURO MICHELENA**, presentado por el Licenciado Franklin Revette, titular de la cédula de identidad No. 13.492.775 para optar al título de Magister en Educación, mención Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los días del mes de noviembre del año 2020.

Doctora Evelin de Rodríguez.

C.I. 14.251.325



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
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 Evelin de Rodríguez , titular de la cédula de identidad N°. V- 14.251.325, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado de Maestría titulado **LAS EJECUTORÍAS DEL PODER Y SU EFECTO ONTOLÓGICO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LA ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD ARTURO MICHELENA**, presentado por el ciudadano Franklin Revette, titular de la cédula de identidad No. 13.492.775, para optar al título de Magíster 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.

En Bárbula a los 27 días del mes de noviembre del año 2020.

Doctora Evelin de Rodríguez

C.I. V-14.251.325



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



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Franklin Alberto Revette Pérez **Cédula de Identidad:** 13.492.775

Tutor (a): Doctora Evelin de Rodríguez **Cédula de Identidad:** V- 14.251.325

Correo electrónico del participante: revette2012@gmail.com

Título tentativo del Trabajo: LAS EJECUTORÍAS DEL PODER Y SU EFECTO ONTOLÓGICO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LA ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD ARTURO MICHELENA

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
1	30/01/2019	10:00am	Conversatorio sobre observaciones al Planteamiento del Problema	Recomendaciones para fortalecer el cuerpo del planteamiento
2	30/02/2019	8:30am	Capítulo II	Sugerencias en cuanto a los antecedentes nacionales y orientación para la investigación de los Fundamentos Teóricos
3	25/03/2019	10:30am	Capítulo III.	Precisiones en cuanto al Proyecto factible y recomendaciones de referentes bibliográficos
4	21/11/2019	11:30am	Capítulo IV.	Consideraciones para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.
5	12/12/2019	10:00am	Capítulo IV	Indicaciones para el asentamiento de los resultados obtenidos.
6	15/01/2020	1:00pm	Grandes comprensiones	Conversatorio sobre los conocimientos alcanzados.

Línea de investigación: Gerencia educativa, gestión y trabajo.

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección.

Título definitivo: LAS EJECUTORÍAS DEL PODER Y SU EFECTO ONTOLÓGICO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LA ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD ARTURO MICHELENA

Comentarios finales acerca de la investigación:

Declaramos que la especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del Trabajo de Grado de Especialización arriba mencionado (a).

Tutor (a): C.I: V-14.251.325

Participante: C.I: V-13.492.775



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



LAS EJECUTORÍAS DEL PODER Y SU EFECTO ONTOLÓGICO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LA ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD ARTURO MICHELENA.

Autor (a): Lcdo Franklin Revette

Tutora: Doctora Evelin de Rodríguez

Año: 2022

RESUMEN

La indagación asentada en las páginas subsecuentes tuvo como propósito general analizar las ejecutorias del poder y su efecto ontológico en el clima organizacional del departamento de la Escuela de Comunicación Social de la UAM. Se circunscribió en el hacer metodológico del paradigma cualitativo. Su diseño estuvo apegado a los modelos fenomenológico y hermenéutico. Asimismo, para obtener la información, se utilizaron las técnicas Observación y Entrevista. En esta línea de ideas, en orden respectivo, los instrumentos aplicados fueron un Diario de Campo y una Guía de entrevista Semiestructurada. La validez de los formatos instrumentales se confió a un juicio de expertos en metodología y dominio temático gerencial. La técnica de análisis de los resultados aplicada fue la triangulación. En consecuencia, luego de obtenido los datos, se obtuvieron evidencias interesantes sobre el asunto en tratamiento. Al respecto, se destaca un conocimiento dispar sobre la práctica gerencial, integrantes del equipo y aplicación de la autoridad. Se postula la supresión de las jerarquías, pero su tangibilidad se vuelve perceptible por un factor humano: la reverencia innata hacia las figuras con autoridad. Dentro de la dimensión interna es perceptible la horizontalidad entre todos y el respeto por el capital humano.

Palabras clave: Poder, gerencia educativa y clima organizacional.

Línea de investigación: Gerencia Educativa, gestión, y trabajo.

Temática: Dirección en las organizaciones educativas.

Subtemática: Liderazgo.

Área Prioritaria de la UC: Educación/ Calidad de vida/ Sistemas productivos y desarrollo sustentable.

Área Prioritaria de la FACE: Educación/ Calidad de vida/ Sistemas productivos y desarrollo sustentable.



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



**THE EXECUTIONS OF POWER AND ITS ONTOLOGICAL EFFECT ON
THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE DEPARTMENT OF THE
SCHOOL OF SOCIAL COMMUNICATION AT UNIVERSIDAD ARTURO
MICHELENA**

Author(s): Franklin Revette
Advisor: Evelin de Rodríguez
Year: 2022

ABSTRACT

The inquiry set forth in the following pages had the general purpose of analyzing the actions of power and its ontological effect on the organizational climate of the Department of the School of Social Communication at UAM. It was circumscribed in the methodological doing of the qualitative paradigm. Its design was attached to the phenomenological and hermeneutical models. Likewise, to obtain the information, the Observation and Interview techniques were used. In this line of ideas, in respective order, the instruments applied were a Field Diary and a Semi-structured Interview Guide. The validity of the instrumental formats was entrusted to the judgment of experts in methodology and managerial thematic domain. The technique of analysis of the results applied was triangulation. Consequently, after obtaining the data, interesting evidence was obtained on the subject under treatment. In this regard, a disparate knowledge of management practice, team members and application of authority stands out. The suppression of hierarchies is postulated, but its tangibility becomes perceptible due to a human factor: the innate reverence towards figures with authority. Within the internal dimension, horizontality among all and respect for human capital is perceptible.

Keywords: Power, educational management and organizational climate.

Research line: Educational Management, management, and work.

Topic: Management in educational organizations.

Subtheme: Leadership.

UC Priority Area: Education/ Quality of life/ Productive systems and sustainable development.

FACE Priority Area: Education/ Quality of life/ Productive systems and sustainable development.

Dedicatoria

A la memoria de mi hija canina Kalúa...

A Shasha, Consentida y Rocky por su fidelidad y compañía incondicional durante la redacción de esta investigación.

A mis alumnos de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena.

A los docentes que me apoyaron a través de su colaboración.

A mis todos profesores de la maestría.

Agradecimientos

El idioma español tiene varios significados para cada una de los vocablos que lo componen. Cada uno es utilizado dependiendo del contexto donde su función expresiva se requiere. Los expertos en gramática denominan a esta particular versatilidad lexical “acepciones”. Sin embargo, en lo que corresponde a la gratitud las conjugaciones o cualquier derivación desembocan en una energía mágica con indiscutible virtud transformacional para el ser.

En tal sentido, en nombre de esta briosa palabra, quiero decir gracias al equipo que batalla contra las sombras de la ignorancia en la magna Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo (UC). Directivos, profesores, personal administrativo y de seguridad: ustedes son unos de tantos artífices del futuro de Venezuela. No desmayen si el ánimo se tambalea. Nadie les podrá arrebatarse mañana la certeza de ser el cuerpo y el alma de la UC ¡Dios les bendiga!

ÍNDICE

Resumen.....	10
Dedicatoria.....	11
Agradecimientos.....	12
Índice	13
Introducción.....	15

CAPÍTULOS

I.- FENÓMENO DE ESTUDIO

El fenómeno.....	17
Propósito General.....	28
Propósitos Específicos.....	28
Justificación de la Investigación.....	29
Delimitación.....	30

II.- UNIVERSO TEÓRICO REFERENCIAL

Bases Epistemológicas de la Investigación.....	31
Bases Teóricas Referenciales internacionales, nacionales y regionales.	32
Bases Teóricas Referenciales.....	37
Conocimientos sustantivos referenciales.....	46
Fundamentos Normativos.....	60
Matriz Epistémico-Metodológica.....	68

III.- ÁREA METÓDICA

Paradigma de la investigación.....	70
Diseño de Investigación.....	71
Nivel y modalidad de la Investigación.....	71
Universo.....	74
Corpus.....	74

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	76
Técnicas de análisis y procesamiento de Datos.....	78
IV-. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	80
Triangulación.....	114
Grandes Comprensiones.....	116
REFERENCIAS CONSULTADAS.....	117
ANEXOS.....	123
LISTA DE CUADROS	
Cuadro 1: Matriz Epistémico-Methodológica.....	68
Cuadro 2: Cuadro 2 de categorización.....	69
Cuadro 3 :Síntesis descriptiva del perfil gerencial de los informantes ..Clave.....	81
Cuadro de categorizaciones 4 Pregunta Instrumento de recolección de datos 1.....	95
Cuadro de categorizaciones 5 Pregunta Instrumento de recolección de datos 2.....	96
Cuadro de categorizaciones 6 Pregunta Instrumento de recolección de datos 3.....	97
Cuadro de categorizaciones 7 Pregunta Instrumento de recolección de datos 4.....	98.
Cuadro de categorizaciones 8 Pregunta Instrumento de recolección de datos 5.....	99
Cuadro de categorizaciones 9 Pregunta Instrumento de recolección de datos 6.....	100
Cuadro de categorizaciones 10 Pregunta Instrumento de recolección de datos 7.....	101
Cuadro de categorizaciones 11 Pregunta Instrumento de recolección de datos 8.....	102
Cuadro 12.....	105
Cuadro 13.....	113

INTRODUCCIÓN

Desde la antigüedad, una vez superadas las barreras evolutivas anatómicas y de socialización, el hombre ha reposado su accionar a gran escala en procedimientos hoy valorados como gerenciales. Pueden considerarse, dependiendo de la voz filosófica o científica (sin pretensión a caer en dialéctica epistemológica) los primeros pasos de un sistema análogo y complejo como corporalidad humana.

En tal sentido, es plausible una mención especial: El Egipto faraónico. Esta civilización, durante su época de esplendor, requirió de un conjunto de estrategias para desarrollar la colosal empresa funeraria dedicada a los monarcas-dioses: las pirámides y sus edificaciones de menor dimensión dedicadas a honrar su mitología religiosa mono-politeísta. Tal conquista requirió de una organización, sin duda, con matices gerenciales.

Miles de años después, la industrialización remeció las sociedades europeas al punto de modificar las formas de trabajo humano. Esto despertó la avidez de Fayol por categorizar lo que ocurría. Su aporte gestó las primeras funciones gerenciales identificables: Planificación, organización, integración, dirección y control. Luego, el experto Elton Mayo aportaría los resultados de sus observaciones en lugares donde se producían, con apoyo humano, bienes materiales para el comercio. Su comprensión de lo observado otorgó los elementos para referir, más adelante, del Clima organizacional.

Por lo anterior, el poder en el clima organizacional comenzó una resonancia científica que replica, sin tropiezos, fenómenos, problemáticas, hallazgos y teorías generales o endémicas. Tales eventualidades son punto de interés para el estudio continuo de lo que ocurrió y acontece en las organizaciones.

En atención a los razonamientos esgrimidos, la presente investigación, enmarcada en la línea de investigativa Formación Docente, aporta nuevos elementos sobre el tema. Asimismo, su estructura contextual se explicita a continuación:

En el capítulo I, denominado El Fenómeno, hace referencia a los hechos científicos que pueden ser estudiados. En tal sentido, en esta sección se realiza una descripción del fenómeno que adquiere protagonismo en el día a día del autor y que lo movieron hacia las formas metodológicas que le permitieron conocer lo que celosamente escondían entre el todo cotidiano. Asimismo, plantea un Propósito general y propósitos específicos del trabajo investigativo y que tomarán como caso de estudio el Decanato de Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena.

En el capítulo II, llamado Teórico, se hace referencia a las tesinas, trabajos especiales de grado, artículos indexados y cimientos teóricos que guardan relación con la investigación que se desarrolló. Por otra parte, incluyen las bases legales, conceptuales y fundamentos teóricos que fungen como sustento.

En el capítulo III, alusivo al contexto metodológico, se exponen el enfoque y paradigma que fueron utilizados para alcanzar los propósitos. En él se detallan el diseño, nivel de la investigación, universo, corpus, Técnicas, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Por otra parte, en el capítulo IV fue contenida una explicación sustentada sobre las técnicas de análisis de los datos que fueron recogidos durante el trabajo pericial de campo. Asimismo, se incluyen los datos obtenidos, los análisis respectivos, las grandes comprensiones, recomendaciones y los anexos que evidencian la bitácora materializada por el investigador.

CAPÍTULO I

Fenómeno de estudio

Descripción del Fenómeno

Progresivo, ensordecedor y descollante: así era el perenne ulular de los artefactos a vapor entonado dentro de las fábricas durante el siglo XVIII. Advertían, premonitorios, sobre la entronización de la Revolución Industrial y el desarraigo rotundo que forzaba la humanidad de su pasado rudimentario. Había caído sobre el mundo la membrana acuosa de una crisálida de ensueño mecánico que la transformaría para siempre.

Al compás de ese cántico ininteligible, ojos desorbitados eran testigos del alumbramiento de cuantiosos productos a través de las entrañas de tales artilugios. Reverdecían entonces las producciones en serie de exquisitos artículos que tomaban, otrora, semanas en crearse. De repente, el pacto unánime entre el hombre y la máquina se volvió impostergable. Castañeda (1978) recuerda: “En un principio, los instrumentos fueron extensiones del cuerpo humano cuyo propósito era complementar sus funciones” (p. 18).

Poco a poco, días tras día, surgieron las primeras pinceladas de las impúdicas y obscenas escenografías sobre las jornadas de trabajo que vertebraron el contexto filosófico insurrecto del Karl Marx en detrimento del Capitalismo. Sobre ese tipo de rutina laboral criticada por el filósofo, Anda (1993) señaló: “las jornadas de trabajo en las fábricas eran de 16 y hasta 18 horas “(p.74) y, además, agrega el mismo autor: “con el invento de las máquinas como instrumento para la producción surgen paralelamente las personas que deben manejarlas, a las cuales se le da el nombre de obreros, recibiendo salarios bajos y generando utilidades exclusivamente para el patrón” (p.74). A este panorama, Picó y Sanchis (1996) le complementaron y

añadieron “Hace cien años un trabajador medio dedicaba tres mil horas al año al trabajo y esta actividad le ocupaba más de la mitad del tiempo total de su vida” (p.328).

A la realidad referida, simultáneamente, por mar o tierra, barcos y ferrocarriles rasgaron el lienzo impoluto de la bucólica existencia campestre y agrícola a la que se estaba acostumbrada para llevar las piezas terminadas que masificarían el consumo. Era el tiempo de la máquina que evidenció el cambio cualitativo en la vida del hombre y dio inicio a la civilización técnica (Castañeda, 1978, p.19).

En plena expansión capitalista, a la par del advenimiento tecnológico, el crecimiento de las ciudades fue descomunal. Paisajes enteros terminaron coronados por las chimeneas inmutables de las empresas que expectoraban sobre los cielos la marca indeleble del progreso. En contraste, las nuevas residencias palaciegas de la naciente aristocracia dueña de la producción y el capital resplandecían bajo el sol de los otoños su arquitectura extravagante. De la nada, también surgieron asentamientos que se enquistaron en las periferias de las ciudades con sus destinos de penuria y desigualdades. De ellas provendría la mano de obra que iría a dejar la vida en las estancias productivas de las compañías.

Desde cada empresa, el clac, clac, clac indicaba que las máquinas, vestigios de la era industrializada, no era autónoma y requería de operarios de carne y hueso con raciocinio para ser manipulados. Puertas adentro ocurría la reunión esporádica de una muestra de personas ansiosas de sustento. Eran los afortunados por vislumbrar el alcance incorpóreo de los dominios de un ámbito con la virtud de materializarse durante la invocación de procesos productivos. Décadas más tarde algunos estudiosos le concedieron un nombre: Clima organizacional.

En tal sentido, la asociación deliberada de los vocablos “clima “y “organización” hilvana con sutileza una analogía que desprende de la generalidad contextual todo lo que ocurre en determinados ambientes. Rotula con extravagancia sus bordes para

destacar elementos circunstanciales y sinergia característica. Al respecto, diversos autores se decantaron para producir una bibliografía compilatoria, entre ellos Goncalves (como se citó en Ramos, 2012). Este autor irrumpe con una mirada acuciosa al definir: “Clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización -productividad, satisfacción, rotación, etcétera”. (p.20)

Pero la mano de obra y la “atmosfera” que produce no ha estado exenta de factores humanos concebidos para procurar su control. Inicia un tenso proceso de directrices para consumir los objetivos de la organización que encapsula un fenómeno silencioso e imperceptible: el ejercicio del poder.

Sin duda, el poder ha delineado con la fuerza omnipresente de su sombra la historia de la humanidad. En su nombre, incontables tribulaciones trastocaron, con el paso de los siglos, el albedrío de generaciones enteras. Cada una terminó sometida, sin remedio, al designio insidioso de quienes, enajenados por sus dádivas, emprenden su conquista, ejercicio o usurpación. Hasta dioses, religiones, política o sociedades (en síntesis creaciones del hombre) terminan avasallados por la exhalación que transporta la semántica de su verbo milenario..

En tal sentido, para definir al poder del hombre Hobbes (citado en Bustamante, Pérez y Maldonado, 2008) señaló “Consiste en sus medios presentes para obtener algún bien manifiesto futuro, puede ser de carácter original o instrumental” (p.3). Por su parte Weber (citado en Abreu, 1998) precisó: “Poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social contra toda resistencia y cualquiera sea el fundamento de esa probabilidad” (p.37). Por ejemplo, en una organización empresarial, la toma de una serie de decisiones para legitimar las obligaciones con las metas son consideradas una muestra de poder (Parson citado en García, 2004).

En relación con lo anterior, la insoslayable pretensión que revela Weber, deriva en secuelas inequívocas: la dominación (umbilicalmente conectada con el poder) y el liderazgo. Weber (referido por Abreu, 1998) rehúye de vericuetos lingüísticos y puntualizó que dominar es: “La probabilidad de encontrar obediencia a un mandato determinado entendido entre personas dadas (...) se da por motivos afectivos, por intereses materiales y por motivos ideales” (p.37).

Atado a su genealogía (la del poder) la autoridad establece una consanguinidad peculiar que deslustra ambigüedades. Cuando se ejerce el poder sin recurrir a la fuerza, como en la dominación, la autoridad provoca un efecto contrario. Al respecto Picó y Sanchis (1996) aclaran:

La autoridad es el derecho a tomar una decisión y supone legitimidad en el ejercicio del poder puesto que se basa en que las decisiones son moralmente obligatorias para todos los miembros de la organización social. Dicho en otras palabras, el poder es la capacidad de hacerse obedecer; autoridad, la probabilidad de ser obedecido sin tener que recurrir a la fuerza (p.370).

En cuanto al liderazgo, diversos autores diseccionaron sus elementos y establecieron variadas definiciones. Entre ellos, Fitcher (1971) ofrenda que: “la presencia y la acción de personalidades dominantes son medios eficaces para lograr la conformidad de las gentes con las normas y estándares sociales” (p.375). Asimismo, El autor referido (1971) se decanta por una tipología que caracteriza la naturaleza identitaria del líder. De posición (superioridad de estatus) o poseedoras de un anclaje personal que remite a sus méritos y se ramifica en experto o de gestión.

Es así como el liderazgo tiene la gracia de la ubicuidad: está en todas partes. El liderazgo se halla en el hogar, donde la presencia con voz motivadora sugiere para que le sigan. El liderazgo se halla en las comunidades, donde se reviste de un aura palpable que cautiva; se halla en los ámbitos educativos; se halla en los grupos; se

halla en la sociedad. En ocasiones, resulta conferido por la autoridad gerencial, pero termina engullido por las falencias individuales y se opaca. En otras, (cual don innato) hiberna, sigiloso, constreñido, hasta reaparecer intempestivo, con una energía implacable para seducir a los individuos a través de la arenga altisonante.

Sin importar el contexto, las personas con liderazgo toman la brújula para guiar al equipo a través de senderos escabrosos e inexplorados en nombre de las metas de la organización. Con su accionar desencadenan una vorágine de circunstancias que evidencian el amplio impacto de la fenomenología del poder. Ante esa certeza, es ineludible no visionar, como primer factor que colisiona con el ser, la estructura jerárquica militar inmersa en el clima organizacional. Empleador, gerentes, asistentes o trabajadores son tan solo un vestigio de la nomenclatura administrativa sincronizada con las rígidas cadenas de mando castrenses. A partir de ella, se instaura la horizontalidad gerencial con el alumbramiento de las órdenes y su irrestricto acatamiento.

Entra el escrutinio sistemático como insumo que sopesa los procedimientos. Se impone el “premio castigo” heredados del conductismo, que Hernández (mencionado por Morales, 2012) aborda como la apelación al “Premio, castigo, refuerzo de conducta o inhibición de las mismas” (p.74). En su manuscrito sobre la naturaleza y dimensión del accionar de los gobernantes medievales, Maquiavelo también apelaba a esta táctica para que los jefes impusieran dominación en los gobernados. Al respecto, sugería a los príncipes: “Es útil, a veces, decretar castigos ejemplares y conceder recompensas extraordinarias, porque esto causa mucho ruido y produce siempre grande impresión en los ánimos” (Maquiavelo, s/n, p.107).

En relación con lo anterior, en consecuencia, el control social puede traspasarse del contexto cotidiano de los grupos sociales a la intimidad empresarial porque “controlar” forma parte, según Henry Fayol, de las funciones inalienables del gerente. Picó y Sanchis (1996) nutren el bagaje teórico con una estructura discursiva para

asimilar el término. Al respecto, precisan que son: “Una serie de mecanismos externos de control que van desde los simples gestos de desaprobación, hasta las formas de represión institucionalizadas” (p.125). Desde su visión, el autor norteamericano Eduard Ross (como se citó en Mayorca, 1976) añade que son: “el conjunto de mecanismos y dispositivos de los que se vale una sociedad para uniformar la conducta humana” (p.204) Por su parte, lapidario, Fitcher (1971) sentencia: “Si el grupo o el líder no puede hacer que las normas esenciales penetren hasta los miembros, no hay posibilidad de conformidad y de control”. (p.376)

Otro estilo de gobierno organizacional con similares formas de dominio es el que alude a los vetustos sistemas monárquicos. En él la figura endiosada del soberano soporta un entramado perfecto de sometimiento social a través de la lealtad absoluta y el culto a la personalidad. Entorno a su presencia el equipo gerencial se reúne como una versión particular de un linaje sagrado conectado con la divinidad absoluta. Foucault (citado por García, 2009) aportó: “Supone la existencia de un soberano cuyo papel es el de prohibir y por otra un sujeto que debe de algún modo decir sí a la prohibición y además obedecerla”. (p.7)

Cabe destacar que la dominación asida al control desarrolla una simbiosis, una fusión inaudita que aglutina la vitalidad absoluta del poder. Juntas magnifican un espécimen único y primigenio de control que Foucault (referido por Morales, 2012, p.69) nombró “Panóptica del poder”. Esta maquinaria, en su inobjetable búsqueda de fiscalización del hacer, inculca en la psique del individuo nuevos códigos de conducta tendentes a adormecer los modelos intrínsecos. En su desarrollo da cabida al patrón establecido en la organización. Además, conceptos como el de sentido de pertenencia, ética profesional y cultura organizacional contribuyen con su aporte teórico a delinear al sujeto. Simon (como se citó en García, 2009) refiere a este ser como “un individuo controlado por la organización por medio de la autoridad, el consejo, la eficiencia y lealtad e identidad organizacional” (p.11)

Otro elemento neurálgico dentro del clima organizacional es el conflicto. Decodificar sus implicaturas conlleva a repasar su definición y Fitcher (1971) señala: “Es la forma de interacción por la que dos o más personas tratan de excluirse mutuamente, bien sea aniquilando una parte a la otra o bien sea reduciéndola a la inacción (...) En muchas ocasiones el conflicto se considera como medio (llegar al poder) como un fin (obtener gloria” (p.229-230). Por su parte, Morgan (mencionado por García, 2009) subrayó:

El conflicto surge siempre que los intereses chocan (...) es un problema de personalidad, son rivales que siempre chocan de frente (...) Puede ser personal, interpersonal o entre grupos y coaliciones rivales. Puede estar construido en las estructuras, papeles, actitudes y estereotipos organizacionales, o surgir por una escasez de recursos. Puede ser explícito o encubierto (p.10).

Por tanto, el conflicto se configura en una forma viviente nutrida por la confrontación y la intolerancia entre individuos con visiones antagónicas que llevan al contexto laboral para resentirlo. Puede ser vertical (en la cadena de mando) horizontal (entre compañeros) o transeccional (jefes-subalternos) como aditamento, no puede suprimirse la política, Saleznik (compilado por García, 2009) distingue: “sean lo que fueren además las organizaciones (....) son estructuras políticas. Esto significa que las organizaciones operen distribuyendo autoridad y preparando un escenario para el ejercicio del poder” (p.9).

A partir del “conflicto” se hacen plausibles las pugnas por el poder y la generación de facciones. En su búsqueda por acariciar la preciosa oportunidad de incidir sobre él no descartan en aceptar la rueda con la que tejen su telaraña de intrigas y felonías. No siempre tienen éxito, pero tensiones, rumores y escaramuzas, con virulencia telúrica, resienten y laceran la delicada burbuja que encierra el clima organizacional.

Definitivamente, los componentes reseñados demarcan el historial del mundillo organizacional donde también la emocionalidad coparticipa según las circunstancias y los propósitos colectivos o individuales. Se engendra en los integrantes del equipo una parentela de emociones primarias humanas. El odio, miedo, la compasión o el amor, por citar algunos, asumen posiciones con esmerados entresijos mentales donde pueden habitar, aliarse o someterse. A su vez, estas emociones pueden redirigirse al entorno físico, integrantes del equipo y miembros del eje de mando, por separado o al mismo tiempo.

En el contexto mundial, los efectos del poder en el clima organizacional son un suceso común. En cuanto a su forma de reparto, el poder en los centros de instrucción superior recae y se ilustra en un organigrama jerárquico interno. Así mismo, en la mayoría de los casos, artículos constitucionales o leyes especiales rebaten la injerencia foránea al otorgar autonomía. En la República de Colombia las universidades gozan de una majestad inmune, por lo menos en teoría, a los factores políticos. Ecuador y Perú atraviesan por el mismo surco soberanista.

En Venezuela, las circunstancias contextuales de la realidad del poder y su práctica en las organizaciones educativas semejan la visión que se aprecia por un caleidoscopio por su variedad signada por la doctrina del Socialismo del Siglo XXI. Su versión política, el PSUV (Partido Socialista Unido de Venezuela) puja por imponer a través de los laberintos legales su híbrida visión de las cosas.

Por otra parte, la realidad universitaria venezolana cuenta con una autonomía consagrada en el artículo 109 de la Carta Magna donde se concede un marco legal que astilla la sumisión al señorío político. Sin embargo, el grupo de gobierno ha buscado torcer el sentido de las palabras escritas en la Constitución a su interpretación conveniente y parcializada. En el año 2011 una rocambolesca sentencia de la Sala Electoral del Tribunal Supremo de Justicia (TSJ) desconchó el barniz protector autonómico y resultó en un punto de inflexión al albedrío regulatorio

constitucional. En ese comunicado del TSJ prohibió la realización de 10 elecciones de rectores y decanos en nueve universidades autónomas públicas del país. Franquis (2017) reveló en una noticia periodística de su autoría para El Nacional.com que la sala jurídica de la Universidad de Los Andes (ULA) contabilizó en 10 los recursos en su contra en el órgano supremo. En contraste, a la fecha de la publicación, 169 denuncias del departamento universitario continuaban sin respuesta.

En continuación de la línea intromisoria, el 2 de octubre de 2017 El Tribunal Superior de lo Contencioso Administrativo suspendió los concursos de oposición y credenciales para ascensos en las universidades independientes. Este dictamen abrió un socavón definitivo en la autonomía universitaria y sumió algunos procedimientos importantes en un letargo prohibitivo. Algunos especialistas, como la Dra Mayda Hocevar, directora del Observatorio de Derechos Humanos de la ULA, valoraron este anuncio como una irrupción transgresora de la sagralidad universitaria. En otro trabajo periodístico para El Impulso.com en 2018, de Lorena Quintanilla, cita a la experta y su informe titulado “El Pensamiento bajo amenaza”.

La investigación, presentada en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y la Unimet el martes 17 de octubre de 2017, se volcó a estructurar una cronología de los atropellos contra seis universidades en el país. Del estudio resuena un hecho contundente referido por la Dra. Hocevar. “en 2010 la Asamblea Nacional (AN) aprueba La Ley de Educación Universitaria que, pese a haber sido vetada por el Presidente en enero de 2011, ha sido impuesta por la vía de los hechos a partir de entonces”. Quintanilla (2018) destaca además que en el informe la especialista revela que el Ejecutivo Nacional Ordenó la creación de la Asociación de Rectores Bolivarianos (ARBOL) para hacer frente a la tradicional Asociación Venezolana de Rectores Universitarios (AVERU).

Al respecto, la sentencia del TSJ no ha tenido un acatamiento irrestricto. Por ejemplo, las autoridades de la Universidad de Carabobo invocaron principios

contemplados en el articulado constitucional y desoyeron el fallo del supremo judicial. En claro desafío, para diciembre de 2018 convocaron elecciones para la Federación de Centros Universitarios, pero, inesperadamente, sus resultados fueron anulados por el órgano superior y se atribuyó el triunfo a la bancada oficialista pro PSUV. En otros casos, la suspensión de los concursos de oposición resultó oprobiosa para el estrato profesoral y conveniente para ciertas instituciones pródigas que restringen beneficios amparados en la sentencia. Muchos docentes, auto descubiertos en plena orfandad de beneficios contractuales, valoran el veredicto como la legitimación de la espera vitalicia por el ascenso merecido. Sin embargo, pese al acoso sistemático, los centros de saber universitarios prosiguen con sus puertas abiertas a la espera de estudiantes.

Asimismo, la revisión conceptual y contextual preliminar dilucida un sector social comprensible con la presencia de la figura de poder y su método de gobierno dentro de la organización. Su percepción de la realidad, su estilo para interactuar con los subalternos y el metamensaje transferido terminan por colisionar inequívocamente en ese ser objeto de dominación. En suma, son piezas orbitantes en el singular cosmos corporativo.

En consideración a lo anterior, reposante y solemne sobre una estepa ocre, la Universidad Arturo Michelena, con sede en el estado Carabobo, en Venezuela, representa desde hace 17 años un oasis de oportunidades académicas. De su amplio rostro de armazón y concreto sobresale un follaje de cayenas que aguarda, segundo a segundo, su oportunidad para crecer sobre su áspera piel muerta. La envuelve el bullicio de los estudiantes como un cántico de palabras que se arrollan unas a otras para llegar a los oídos. Ciencias de la Salud, Jurídicas o Artes se unen la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales para desarrollar, junto al capital humano, la malla curricular educativa disponible. En esta última, la escuela de Comunicación Social posibilita, sin reticencias, un mundillo de individuos en sinergia constante para alimentar la narrativa de la institución. En consecuencia, el presente proyecto

investigativo se zambulle en su espiritualidad uamista para conocer lo que ocurre con el poder y las personas. Entre las paredes de esta institución educativa surgen muchos episodios que pueden dar lugar a una ejemplificación de cómo ocurre el poder.

En relación con lo anterior, cuando un directivo hace llegar una orden para los subalternos ocurre una reacción. Las personas bajo su mando, inevitablemente, en su intento por atender la solicitud, exponen su conformidad a través de la obediencia o rechazo inmediato. Por ejemplo, en la carga de calificaciones oportunas para los estudiantes los docentes actúan en función a la perspectiva que tiene de su hacer. Hay quienes acatan con entusiasmo el mandato y otros, amparados en variados argumentos anclados en su valoración de las cosas, se resisten para hacerlo en el tiempo establecido. En consecuencia, el conflicto social irrumpe para establecer su propio orden. Fenómenos como este impulsan intereses por parte del investigador para develar lo que acontece en la dimensión cognitiva de los involucrados. Despiertan la avidez por escudriñar cómo el poder trastoca el clima organizacional en la academia del periodismo carabobeño uamista.

En tal sentido, se plantean las siguientes interrogantes para conocer determinados aspectos que desatan en el autor profusas inquietudes que desea satisfacer:

¿Cuál es la comprensión del ejercicio del poder sobre el personal administrativo, operativo y docente que posee el gerente educativo de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena?

¿Cuáles son las visiones especializadas de un gerente educativo sobre el ejercicio del poder en el clima organizacional?

¿Cómo es el clima organizacional del Departamento de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena?

Propósitos de la Investigación

Propósito general

Describir las ejecutorías del poder y su efecto ontológico en el clima organizacional del Departamento de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena.

Propósitos específicos

Conocer la comprensión del ejercicio del poder sobre el personal administrativo, operativo y docente que posee el gerente educativo de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena.

Precisar las visiones especializadas de un gerente educativo sobre el ejercicio del poder en el clima organizacional.

Estudiar el clima organizacional del Departamento de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena.

Justificación de la investigación

Los días del estropicio

La revelación se desperdiga como los trozos de un invaluable jarrón que ha caído al piso y se rompió en ínfimas partes irreparables: el decano de FACES y director de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena, Luis Alonso Hernández, ha renunciado. Termina una gestión, invasiva y autocrática, que llegó a convertir a los alumnos en informantes de lo que bullía en las aulas.

Se confirma un rumor que aleteaba con fiereza para no ser constreñido en nombre de la discreción. Estupor, llanto o incredulidad fueron las reacciones inmediatas. Su séquito, una suerte de aristocracia entre el personal administrativo y docente, sostenía el aliento con pesar luctuoso en espera de la hora final. Era el adiós a su participación en el poder. Caía el telón sobre un régimen de hierro.

A cuatro años de su dimisión, su método directivo aún ensombrece, junto con la comparación y la crítica, el desempeño de sus sucesores. Con pericia, durante su mandato, logró calibrar la operatividad interna hasta amoldarla a su estilo y cinceló un prestigio académico que provocó el vistazo de otras instituciones educativas universitarias con importante producción científica. Reestructuró al equipo docente hasta conformar a un devoto bastión alineado con sus directrices. Fue la época dorada del periodismo, según la opinión de muchos. En contraste, sus detractores rememoran su regencia por los regaños vaporosos, la valoración inquisitiva y la preferencia desfachada. Le endilgan ser el artífice de la “nobleza” docente custodia excelsa del conocimiento. Para ellos fue la época de la segregación. Contra el legado de su obra, solo el tiempo y el olvido roen golosos por su costado desafiando su perennidad.

El trascender

La historia precedente sería considerada, como muchas, un recuerdo condenado a desintegrarse. Se sumaría al anecdotario interminable que refieren los expertos en sus tratados sobre tópicos gerenciales para ejemplificar casos conflictivos. Sin embargo, se emancipa de los amarres de la memoria y desencadena un motivo de indagación. Se revela predestinada a compilar entre sus páginas historias derivadas de un fenómeno cíclico y recurrente.

Por otra parte, la investigación por desarrollarse no pretende ser un manuscrito lapidario sobre el tema por estudiarse y convoca diversos significados que fortifican su relevancia y contribución. Su importancia se curte con el interés tácito por desempolvar los elementos del poder ignorados o desatendidos dentro del clima organizacional que desea analizarse. Para los integrantes de esta atmósfera será una oportunidad beneficiosa para redescubrir y reflexionar sobre el entorno laboral donde coexisten. Otro sector favorecido es la sociedad venezolana que recibirá información sobre los tópicos tratados. Asimismo, ambiciona consagrarse, reverencial, como un tributo para venideros estudios científicos y de insumo para lectores acuciosos atraídos por la temática. Además, su autor, con deleite y complacencia, aspira atender sucintas inquietudes sobre los efectos del poder que ansía dejar al descubierto.

Delimitación

La investigación se desarrolló durante las tres jornadas académicas de trabajo del mes de diciembre de 2019 en el Departamento de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena. La institución educativa se encuentra ubicada en el sector La Cumaca, del Municipio San Diego, Edo Carabobo.

CAPÍTULO II

UNIVERSO TEÓRICO REFERENCIAL

En este eslabón conviene apelar al aporte conceptual de los expertos metodológicos para determinar la naturaleza de su contenido e indiscutible relevancia. En atención a la premisa esgrimida, Arias (2006) puntualizó: “Es el producto de la revisión documental bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar”. (p.106)

Bases Teóricas Referenciales

El Manual de Trabajo Especial de Grado Cuam (2003) señaló que las bases teóricas referenciales “Son el conjunto de teorías que sirven de sustento para la investigación, producto de la operacionalización de los objetivos y de los aportes del propio investigador” (p.30).

En tal sentido, se presentan a continuación tres teorías que ilustran con palabras escritas la postura sobre el poder manejada por expertos y que permiten ver y materializar el fenómeno del poder en las organizaciones empresariales

Bases teóricas referenciales internacionales

Chacón (2015) presentó el trabajo de investigación *Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula*. Tuvo como objetivo general analizar los factores que afectan el clima organizacional en la empresa Representaciones CEM. Se circunscribió en una metodología cuantitativa, con un nivel del tipo descriptivo. En el marco teórico su

autora incluyó conceptos fundamentales relativos a sus indicadores: motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones. Tuvo como muestra representativa de la población a 57 sujetos, 8 de nivel administrativo y 49 en el área operativa. El instrumento de recolección de datos fue la encuesta, con una escala que abarcó desde “excelente” a un mínimo identificado como “malo”. Entre las conclusiones se destaca que el clima organizacional es favorable en líneas generales. Asimismo, se determinó que el liderazgo, calificado como democrático, es positivo. Éste se caracteriza por garantizar la cercanía con el jefe y la aportación de ideas para el logro de las metas.

La investigación en referencia tiene una esencia que la perfila como pilar para la indagación que se desarrollará: el clima organizacional. En tal sentido, a pesar de la discrepancia metodológica que evidencia una visión científica posada sobre otro ángulo paradigmático, su interés por conocer las resonancias cognitivas de los entrevistados sobre el tipo de mando que identifican a través del liderazgo de sus jerarcas la ubica en un peldaño primicial.

Daza y Vargas (2018) consignaron ante las autoridades respectivas de la Universidad de Santander en Valledupar, Colombia, la investigación titulada *Influencia del liderazgo femenino en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional Cesar* Laida Imelda Daza Márquez. El mismo fue un requisito parcial para el grado del título de Especialista en Gerencia del Talento Humano. Tuvo como objetivo general determinar la influencia del liderazgo femenino en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - Regional Cesar. Su metodología estuvo suscrita al paradigma cuantitativo con un método o alcance considerado correlacional.

Para obtener los datos esperados que ayudaron al cumplimiento de los objetivos específicos Las autoras utilizaron dos cuestionarios. Entre sus conclusiones se destacó que las habilidades que posee el liderazgo femenino ayudaron a consolidar las

relaciones del personal y la ausencia de conflicto. Asimismo, favoreció los estándares del desempeño docente y la identidad por la institución.

Este trabajo guarda un especial vínculo con la indagación en desarrollo porque evidencia como el liderazgo contribuye a mejorar el clima organizacional. Por otra parte, ofrece una variante del ejercicio del poder que se inclina hacia resultados positivos y satisfactorios para la gerencia y el capital humano a su cargo.

Bases teóricas referenciales nacionales

Yajure (2016) exhibió su trabajo titulado *Clima organizacional y liderazgo de los directivos en las instituciones de educación básica primaria* para optar al grado de Magister en gerencia educativa en la Universidad Rafael Urdaneta, con sede en Maracaibo, edo Zulia. Tuvo como objetivo general determinar el grado de relación entre el clima organizacional y el liderazgo de los directivos en las instituciones de educación básica primaria de la Parroquia San Francisco del Municipio san Francisco del estado Zulia. Para el marco teórico la autora seleccionó los postulados de Bruntel (2009), Chiavenato (2009), Paradiso (2014), Gené (2010), ayoub (2011) Griffin (2011), entre otros.

Su metodología fue cuantitativa y se alineó a un tipo descriptivo Correlacional de campo, con diseño no experiemetal transeccional correlacional. Para obtener los datos seleccionó una población integrada por 6 directivos y 6 docentes. A cada uno les compartió una encuesta policotómica con 36 ítems que incluía las alternativas de Siempre, Casi Siempre, Algunas veces, Casi nunca y nunca tipo Likert. Su validez se obtuvo por la consideración de varios experto en contenido y metodología que valoraron su contexto. La confiabilidad se determinó a través de una prueba piloto que fue aplicada a 7 sujetos, fuera de la muestra y fue calculada con el Coeficiente Alpha de Crombach. El resultado de tal ecuación dio como resultado 0,93, por lo cual es instrumento es considerado confiable.

Asimismo, como gran contraste, el estudio reveló en sus conclusiones un punto de inflexión considerable: mientras los directivos señalaron que su estilo de gobierno “siempre” incluía orientación y estímulo, pues para los docentes lo demarcaron como “Un a veces” en la mayoría de los casos. En atención al paradigma, la investigación, esencialmente cuantitativa, se distancia con el enfoque cualitativo que se aspira consumir. Sin embargo, la proximidad temática, anclada en el ejercicio del liderazgo por quienes gobiernan en la institución, establece una relación por la carga implícita del poder. Por otra parte, el método científico no promueve abismos para determinar las implicaciones que conllevan los hallazgos. En síntesis, otorgan una manera distinta de estudiar los problemas y fenómenos. Son tan solo una urdimbre con características esenciales que allanan el camino a lo que se quiere descubrir.

Polacre (2015) elaboró un trabajo titulado *Análisis del Clima organizacional desde la percepción gerentes-empleados de la Alcaldía Bolivariana Rómulo Gallegos de Elorza, estado Apure* como requisito para optar al grado de Magister Scientiaum en Administración de Negocios. El texto se consignó ante la Dirección de investigaciones y postgrado Maestría en administración de Negocios de la Universidad Nacional Abierta. Incluyó como propósito general Analizar el Clima Organizacional desde la percepción de Gerentes-Empleados de la Alcaldía Bolivariana Rómulo Gallegos”, ubicada en la Parroquia Elorza, Municipio Rómulo Gallegos, del Estado Apure. El estudio se apoyó en el paradigma cualitativo y su método indagatorio fue de campo y etnográfico. Como técnica desarrolló la entrevista semi-estructurada aplicada a seis informantes clave que integraron l muestra de una población de integrada por un gerente y 97 directivos-empleados de cada departamento.

La vinculación con el trabajo que se desarrollará se identifica en la conclusión principal que arrojó el estudio: Los empleados se reconocieron protagonistas de un clima organizacional bueno. El mismo, según el autor, se lograba por el pago de los beneficios laborales, el trato justo y respetuoso y el fomento de las buenas relaciones.

Todo esto contribuyó a que los empleados realizaran sus tareas con motivación y agrado. Por lo anterior, se descubre cómo el ejercicio del poder si impacta sobre el clima organizacional, por lo cual debe ser estudiado para comprender su naturaleza particular.

Bases teóricas referenciales regionales

Landaeta (2017) presentó en la Universidad de Carabobo, Campus La Morita, su trabajo de maestría titulado *Clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de producción de la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S. Aragua MAV, C.C.S ubicada en Maracay, estado Aragua*. El mismo se consignó como requisito para lograr el grado de magister en administración del trabajo y relaciones laborales.

Esta investigación tuvo como objetivo general analizar el clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de Producción de la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S. ubicada en Maracay – Estado Aragua. Contó con una metodología cuantitativa que incluyó un tipo de investigación de campo, con diseño no experimental que permitió estudiar en su ámbito normal de trabajo. Se utilizó una población de 42 personas y se decidió utilizar a la misma como muestra. Desarrolló como técnicas una encuesta de tipo Lickert, que expuso 26 interrogantes cerradas, y una guía de entrevista.

Su autora, como conclusión, estableció que existía un grado de insatisfacción entre los subalternos y el equipo gerencial por las discrepancias salariales. Esta realidad, para el momento del estudio, erosionó en gran medida el clima organizacional de la compañía y colocó en evidencia un diferenciación entre el estatus interno que posee quien detenta el poder a través de la autoridad y los individuos que están en la obligación de seguir las directrices.

Esta investigación, a pesar de su paradigma cuantitativo, se enlaza con el proyecto que se desarrollará porque deja en evidencia como una acción derivada del ejercicio del poder puede afectar en gran medida el desempeño laboral. Asimismo, deja en evidencia que las inconformidades del personal que protagoniza el clima organizacional puede producir quiebres significativos.

Quintero (2015) realizó la investigación *El liderazgo del director en la integración de la escuela y al comunidad*. La misma fue presentada en la Universidad de Carabobo para optar al grado de magister en Gerencia avanzada en educación. Tuvo como objetivo general Analizar el liderazgo del Director en la integración escuela y comunidad, en el Plantel “Abdón Calderón” del Estado Carabobo.

Por otra parte, en cuanto a su metodología se circunscribió en una investigación de tipo descriptiva con diseño de campo. Para posibilitar los hallazgos se aplicó una encuesta policotómica a una muestra de 22 participantes que integraban una población de 74 docentes de la institución objeto de estudio. Asimismo se realizó una entrevista a los voceros de la comunidad educativa. Mediante un análisis de los resultados obtenidos, luego de aplicados los instrumentos de recolección de datos, se pudo descubrir que el director de la unidad educativa ejerce un liderazgo autoritario, controlador y autocrático, por lo cual este estilo de gobierno afecta la integración de la comunidad con la escuela desde las perspectivas cultural, autonómica y de interacción.

Este estudio, a pesar de su enfoque metodológico cuantitativo, establece una relación con la investigación que se aspira desarrollar por su temática. Asimismo deja en evidencia cómo la forma de dirección de un gerente educativo puede afectar la cultura y el clima organizacional de un ámbito determinado.

Teóricas que sustentan la investigación

Teoría de la dependencia del poder de Richard Emerson

Para entender las contribuciones teóricas de Richard Emerson es imperativo remitirse a los postulados previos que le hicieron cavilar sobre los efectos del poder en las personas. En atención a lo anterior es necesario conocer la Teoría del intercambio Social. La misma viene de una visión de la psicología y la sociología y se basa en la premisa del intercambio negociado entre individuos con miras a producir estabilidad. Toma elementos de la Teoría de la elección racional y el estructuralismo y expone que las relaciones se basan en costo-beneficio.

Richard Emerson y Peter Blau, aparte de Homans, son los desarrolladores del concepto de intercambio. Homans centró sus estudios en el intercambio diádico psicológico que en su momento explicaron Jhon Thibaut y Harold Kelley. En consecuencia, Homans postuló tres motores de acción: El éxito, que ocurre cuando el individuo se siente recompensado y busca repetir lo que hizo. Lo acompañó con el estímulo como justificación a la intención de buscar el éxito y lo clausura con la privación-saciedad derivadas de las mismas personas que dejan de otorgarle valor a la acción.

Peter Blau llevó la teoría al ala económica utilitarista y Emerson juntó las visiones psicológicas de Homans y las aproximaciones economicistas de Blau y las simplificó en la “transacción”. De ellas Emerson precisó que existe algo que acontece en los sujetos llamado “interacción” que parte de la transacción de bienes sociales. En esta categorización se ubican el amor, el odio, respeto, poder, influencia, informaciones, alabanzas, culpa, atracción, rechazo, entre otras. Cuando el individuo accede a este tipo de negociación, al “dar para recibir” obtiene lo que espera y continúa en ella sin cortapisas. En caso contrario, cuando lo que aguarda recibir no resulta equivalente a sus expectativas cancela el vínculo o busca alguna forma para transformarlo a su favor. Traspolado a la praxis cotidiana, este intercambio ocurre

cuando una persona acepta y da poder a otra persona porque, consciente de esa dependencia, espera obtener algo deseado.

La corriente expuesta se enlaza con la investigación en desarrollo al suministrar elementos precisos y característicos del ejercicio del poder dentro del medio organizacional. En su exposición, el autor se permite mirara desde una forma particular el efecto de la autoridad en el clima organizacional, por lo cual el Trabajo de grado se blinda contra las visiones unívocas que en ocasiones afectan los prospectos científicos.

En tal sentido, Emerson prosiguió con las investigaciones a partir de los hallazgos de sus predecesores, pero lo giró, continuando a Blau, al escenario económico y productivo. Según el experto, la dependencia se sustenta en ciertas metas comunes que generan en otros una motivación que se volverá mutua.

Asimismo, origina entre los actores involucrados una relación social cimentada en el interés por los recursos que controla otro con poder e influencia material y económica. Estas posesiones se pueden cristalizar en bienes, metas o recompensas. Tales prebendas, a pesar de ser anheladas, no son asequibles a otros por mecanismos lícitos. Pero no se trata de una persona que procrea una adicción indomable por poseer y prodigar poder: es rendirse a él con voluntad desmedida porque se desea algo material (Frech y Bell, 1996, p. 308, 309, 310).

Teoría de la génesis del poder en las organizaciones: El juego de poder y de los jugadores de Mintzerberg

“El comportamiento organizativo es un juego de poder” sentenció Henry Mintzerberg en su teoría organizativa. Según Hirschman (como se citó en el autor mencionado, 1983) el integrante de una compañía tiene tres alternativas:

- Lealtad, que significa quedarse y contribuir, “callar y negociar”. Pueden ser clientes que compran sin preguntar el precio de lo que adquieren y empleados que cumplen las ordenes y apoyan en silencio el armazón de poder que gobierna en la corporación.

- salida, es decir, marcharse de la empresa. Se ubican aquí los clientes que dejan de comprar y los trabajadores que buscan otro empleo en un lugar distinto.
- Ser influyente, que Hirschman (recordado por Mintzerberg, 1983) los identifica como “los que luchan para no cambiar”. Son los que deciden tener voz y permanecer en la organización para intentar modificar el sistema imperante. Para tal fin, se valen de poder – medios o sistemas de influencia- para controlar las decisiones y acciones que ocurren dentro de la organización. Con sus acciones atraen a influyentes externos a la corporación. Cuando tiene éxito en su misión de conquista configuran una forma nueva de poder organizativo.

Los influyentes requieren de tres condiciones básicas para favorecer su lucha: una base o fuente de poder, energía para gastar y habilidad política. Allison (como según lo citó el autor mencionado, 1983) contribuyó a las condiciones y afirmó que “el poder es una combinación escurridiza de ventajas de negociación, habilidad en la utilización de ventajas de negociación” (p- 3)

En la organización, según Mintzerberg, existen cinco bases de poder. Las fundamentales son el control sobre los recursos, las habilidades técnicas y de los conocimientos necesarios para la empresa. La cuarta se desliga del foco controlador y se ubica en los privilegios y derechos legales que pueden poseer para operar en un lugar determinado. Por ejemplo, los gobiernos, en nombre de la sociedad, a través de leyes y reglamentos, se otorgan el derecho de permitir la creación de empresas. Asimismo, brindar diversas opciones jurídicas para contratar o suprimir trabajadores y puestos de labores.

El quinto pilar o base del poder es el acceso que tiene para administrar las bases anteriores y desarrollar sus influencias.

Voluntad y habilidad

Mintzerberg (1983) destaca que el simple hecho de poseer poder o ser reconocido como que se tiene no es suficiente. Vincula a la voluntad como la energía personal para describir cómo hace falta para lograr que las órdenes se cumplan. Sencillamente argumenta que “ si no se puede dar órdenes, habrá que ganar batallas” (p.4).

En una organización, el gerente posee un poder formal sobre los subalternos y a ellos les asigna una serie de actividades que buscan satisfacer los requerimientos contemplados en las metas corporativas. En ocasiones encuentra resistencias por parte del colectivo bajo su mando. Se integra a este escenario utópico la habilidad política individual. En tal sentido, si una organización está bajo los efectos de la anarquía por gracia de los trabajadores, la política será un eslabón prioritario para reencausar las cadenas operativas. No basta con la energía personal para combatir situaciones adversas: el director, subgerente o “influyente” debe administrar un talante persuasivo capaz de armonizar el entorno a favor de los intereses. Mintzerberg (1983) precisa: “utilizar las bases del poder de forma efectiva para convencer a esos a los que se tiene acceso (...) utilizar los recursos propios, información y habilidad técnica al completo a la hora de negociar “ (p.4).

El reparto de actores por orden de aparición

En las organizaciones existen influyentes externos e internos. Los primeros siempre buscan incidir sobre los segundos como una muestra de la seguidilla de medidas que implementan para sus propósitos. A modo clarificador, conviene determinar la tipología referida: los influyentes internos son los trabajadores a tiempo completo que expresan sus posturas y desencadenan la acción. Los influyentes externos no son trabajadores y utilizan su poder de incidencia para trastocar el comportamiento de cada empleado.

Los influyentes tipicados forman una coalición orientada a pactar una distribución justa del poder organizacional. Además, ambos son formas de poder establecidos y se centran en la naturaleza esencial que los caracteriza.

El juego de poder

Mintzerberg aglutina a diez grupos con influencia y los ubica en áreas de operación en su tablero imaginario donde participan. Por un lado, presenta a los integrantes de la coalición externa: los propietarios, pueden ser fundadores de la

empresa o individuos que poseen la titularidad legal. Le siguen los asociados: se agrupan aquí los suministradores de recursos, los clientes que compran, los socios comerciales y los competidores concretos. Este sector solo puede expresar su opinión sobre determinados aspectos operacionales.

El binomio sindicato o asociaciones de empleados, como tercer grupo, expresan sus posturas para afectar las decisiones y acciones internas de manera directa. Resulta paradójico que el capital humano interno forme parte de este grupo, pero la razón es simple: sus integrantes se ubican en este renglón. Justifican esta comprensión en el hecho de que, en caso de un conflicto interno, deberán organizarse y buscar asesoría externa para dirimir las posturas hacia la ruptura, el fracaso o el consenso. Esto significa que promueven un traspie interno para saltar el riel de acciones y decisiones privado en favor de la injerencia.

Se suma al grupo anterior de influyentes externos los diversos públicos. Este conjunto se subdivide en tres específicos:

- a-. Los grupos de familias y dirigentes de opinión.
- b-. Organizaciones que trabajan por la conservación de algo y las instituciones locales.
- c-. El sistema de gobierno en todas sus versiones: nacional, regional y municipal.

En el último grupo forman parte de una coalición formal: se adicionan a él los asesores legales, consejeros y los representantes de los cuatro subgrupos mencionados.

En la coalición interna se encuentran seis grupos con capacidad de influencia puertas adentro de la empresa. El primero es el dueño o presidente ejecutivo. Le sigue, en segundo grupo, los operarios o trabajadores que producen bienes materiales e intangibles a la empresa. El tercer grupo reúne a los directivos que forman parte del organigrama jerárquico. El cuarto puesto le corresponde a los analistas de estudio, los contadores y los que planifican la producción. La sexta posición recae en el personal de apoyo: el dueño de la cafetería u otro comercio ajeno a la empresa, el abogado, los investigadores a favor de la marca, entre otros.

Es importante destacar, luego de la exposición de los 10 elementos del juego de poder, el componente 11: la ideología de la empresa. Se le reconoce en la misión, visión y objetivos, es decir, en el lado teleológico. A pesar de ser inanimado posee una fuerza vital perceptible por la coalición interna y que la diferencia de otras compañías (Mintzerberg 1983).

La relación del pilar teórico aludido demarca una dirección sin bifurcaciones: el poder en el clima organizacional confronta resistencias. Por su minuciosidad esta exposición vierte sobre la investigación desarrollada aditivos de interesantes matices. El autor deja claro que no es parte de la naturaleza humana la sumisión absoluta y permanente. Lucha, oposición y reclamos, entre otros, se vuelven consignas en su día a día cuando se experimenta el desacuerdo. Esta conducta, en consecuencia, genera turbulencias dentro de un ambiente organizacional para nada descartables cuando se aspira descubrir o comprender un problema o fenómeno.

Teoría de los Sistemas de Likert

Muchos han sido, a lo largo de la historia reciente, los autores que han disertado sobre el fenómeno “atmosférico-cognitivo” que se percibe en los ámbitos laborales. Y se remite al término “atmosférico” por mera certidumbre sustantiva, por cuestión de sinonimia. Pero todos son pensamientos que se sienten oprimidos dentro de las oraciones y puntos por el límite dispuesto por la gramática para decir lo necesario sobre estas palabras asociadas con intención especial. De forma inevitable, resulta que los grafemas y sintagmas, auxiliados por los fonemas, no expresan todo cuanto significan.

Sin embargo, en atención a lo anterior, es necesario procurar la exhibición conceptual a modo de preámbulo. La razón es prístina, pertinente e insustituible: se tiene que compilar por el peso científico precedente a su confección. En tal sentido, Ramos (2012) señala que: “el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento

humano de una organización” (p.13). Pero no todo termina aclarado porque, en el intento de generalizar, se excluyen elementos necesarios para entender a cabalidad.

En atención a lo anterior, la misma autora menciona a Gómez (2012), quien estableció un origen posible en la psicología industrial –después llamada Psicología organizacional– durante la Segunda Guerra Mundial. Posteriormente, Edel, R., García, A. y Casiano, (consultados por la experta en referencia, 2012) documentaron que las investigaciones desarrolladas por la naciente disciplina le otorgaron un lugar especial en las corrientes teóricas. Los resultados que más le dieron preeminencia están vinculados con la motivación, las relaciones interpersonales y los valores que desarrollaban los individuos dentro de las organizaciones. De igual manera, los psicólogos en cuestión le dieron especial atención a la problematización devenida del agotamiento físico y mental, la rutina, entre otra gama de factores contrarios al buen ambiente laboral.

Con el paso del tiempo, investigadores como Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland y Douglas McGregor – este último creador de las teorías "Teoría X" y "Teoría Y" – compartieron sus comprensiones sobre la motivación del individuo en los contextos laborales. Poco a poco la proximidad entre sus postulados y lo relacionado con el Clima Organizacional se volvió común en la literatura gerencial hasta mimetizarse. La premisa fundamental era que estas corrientes identificaban la dimensión del ámbito. Rensis Likert rompe con esta constante. Oportuno, Brunet (como se citó en Ramos, 2012, p.62) alerta que:

Hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunas se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional. El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Rensis Likert propone en sus aportaciones que el Clima organizacional se remite a factores que afectan la percepción del individuo sobre su realidad laboral. Al respecto puntualiza la forma del organigrama que ilustra el capital humano activo y el puesto jerárquico que ocupa, su salario, la satisfacción, personalidad y la actitud. Asimismo incluye, como elementos adicionales, la percepción del subordinado y de los jefes sobre el clima laboral en el que viven.

Por otra parte, el experto justifica el comportamiento del trabajador por ser reacción ante las maneras de obrar de la administración y por su forma de entenderlo todo. Asimismo, llega a mencionar “microclimas” individuales y grupales dentro del colectivo.

Desde su experticia científica, Likert refiere tres tipos de variables existentes: Causales, intermediarias y finales. Las primeras se refieren a cómo la organización evoluciona y los resultados que conquista. En sí mismas son independientes y están destinadas a ser modificadas, si es necesario, en favor de la causa y efecto. En síntesis, son las reglas, competencias, decisiones y actitudes puertas adentro. En el mismo orden, las variables intermediarias agrupan los procesos organizativos que permiten ver la salud de la compañía y su situación interna. Por último, integra la eficacia organizacional de la compañía – productividad, gastos y pérdidas– a la variable final. Sin embargo aclara “Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes” (p.63).

Las variables expuestas originan, según Brunet (citado por Ramos, 2012), tres tipos de climas:

Clima de tipo autoritario

Sistema I “autoritario explotador”.

- La gerencia no confía en los empleados.
- las decisiones se toman en “la alta gerencia” y se entregan en forma descendente.

-Reina el miedo, las amenazas y el castigo. A veces hay recompensas y la satisfacción sólo atiende a lo psicológico y la simple seguridad.

-La comunicación con los empleados solo se basa en órdenes e instrucciones.

Sistema II “Autoritarismo paternalista”.

-La confianza es como la de “una amo con su siervo” (p.64).

-Las decisiones se toman en la cima y a veces en los peldaños inferiores de la jerarquía.

-La motivación se basa en el castigo y la recompensa.

-El control está centralizado, pero a veces se permite que sea realizado en los niveles intermedio y bajo. Esta táctica deja una sensación de ser un ambiente estable y organizado.

- El superior a veces interactúa con sus subordinados, pero el trabajador siempre se desplaza con prudencia.

Clima de tipo participativo

Sistema III – Consultivo.

-La gerencia tiene cierta confianza en sus empleados.

-Las decisiones y la política se determina en la cima gerencial, pero acepta que los empleados decidan de forma específica en sus áreas de trabajo.

-La comunicación se da de arriba hacia abajo.

-La motivación se vale de castigos “ocasionales” y recompensas; la sanción no afecta el resguardo de la estima y el prestigio.

- El control se delega desde arriba hacia abajo.

-Es un ambiente dinámico.

Sistema IV – Participación en grupo.

- La gerencia confía en sus empleados,
- Las decisiones se toman en cada nivel.

- La comunicación es ascendente, descendente y lateral.
- Los empleados están motivados e implicados.

Conocimientos sustantivos referenciales

El Liderazgo

Fitcher planteó inquietantes reflexiones sobre los efectos del liderazgo en los grupos sociales. Destaca que: “las personalidades dominantes” influyen en el grado de aceptación de las personas sobre las normativas y los convencionalismos sociales. A tal efecto, el especialista en consulta, establece una categorización considerada a partir del grado de control que se desarrolla:

a-. Liderazgo de posición: Es un tipo de liderazgo “recibido” por el status que poseen ciertas personas. No se consideran las competencias previas del individuo, pero sí su peso dentro de los administradores de la jerarquía.

b-. Liderazgo personal: considera los méritos del individuo, pero su desarrollo estará atado a las cualidades del líder que formen parte de los rasgos personales. Establece una ramificación en los tres tipos:

b.1-. Liderazgo experto: se relaciona con los conocimientos que tiene una persona sobre un área particular. Su dominio sobre determinados saberes le proporciona un reconocimiento entre los otros, aunque no se lo propongan. En algunos casos, sus opiniones pueden ser erróneas, pero las personas las aceptarán porque provienen de una figura relevante.

b.2-. Liderazgo Carismático: Esta variedad se ancla en las emociones de los individuos. La persona que la ejerce inspira en los otros una devoción inexplicable porque se apoya en ella para imponer su dominio. Inclusive, quien la ejerce se cree predestinado, ungido e iluminado.

b.3-. Liderazgo de gestión: Experiencia y toque de carisma son los elementos predominantes. Este tipo de líder se desenvuelve en escenarios diversos y complejos. Su versatilidad ejecutiva lo hace capaz de sincronizarse con todas las facetas de asuntos complicados para delegar autoridad, tomar decisiones y llevarlas a la praxis.

En palabras de Fitcher (1994): “Es el organizador nato, el que resuelve todas las pegas, capaz de actuar como experto en el gobierno, en la industria y en cualquier otro sistema organizado” (p.376).

Como las precedentes, esta posición conceptual empalma con la investigación al reseñar tópicos específicos sobre el clima organizacional. Su elección, aparte de las razones metodológicas, obedece a un uso práctico: equilibrar los insumos teóricos en favor de las intenciones pro conocimiento del autor. Así mismo, elimina las creencias infundadas sobre el aspecto en estudio con la contribución que Lickert realiza.

El conflicto

En las organizaciones la confrontación es un evento inevitable. La resistencia frote al que domina, a través de la autoridad, o el desacuerdo insolente matizado de discrepancia constructiva, condiciona su aparición o utilización. Puede partir de la singularidad léxica a la pluralidad de los hechos palpables. En cualquier caso, cuando de ejercicio de poder se trata, su omisión práctica sería una pretensión utópica. Foucault (como se citó en García, 2009, p.15) puntualiza que las relaciones de poder son inexistentes si se incurre en la omisión de la resistencia y que estará materialmente presente donde se encuentre el poder. En tal sentido, García añade:” Esta resistencia inherente al ejercicio del poder se expresa en forma de conflicto” (p.15).

Desde un ángulo sociológico, es oportuno apelar a la precisión experta de esta disciplina porque, al estudiar los eventos sociales, permiten comprender lo que sucede magnificado en los grupos humanos. Asimismo, entender -o saber- cómo termina replicado en la particular realidad que atrapa el clima organizacional. La resistencia al poder puede tener origen en diversas circunstancias valoradas según los rasgos identitarios del territorio cognitivo del individuo. Sorprendentemente, lo que puede parecer inaceptable para unos termina celebrado por otros.

La resistencia, en caso de ocurrir, puede dar paso a la queja Kriesberg (1975) señala: “Cuando más débil sea uno de los lados, tanto mayor razón de quejarse

tendrán sus miembros” (p.119). El mismo autor añade que si un grupo tiene más poder que otro aplica ciertos métodos coercitivos. Por ejemplo, apela a los medios informales de educación, llamados indoctrinación, para inculcar que todo se reparte con legítima equidad (Kriesberg, 1975, p.118-119).

Asimismo, García (2009) apoya la idea de que los conflictos son una constante en la organización. Pondera a: “palabras, ademanes, acciones como la injuria, indiferencias, rivalidades, discriminación y ataques personales y físicos” (s/p) como formas expresivas que evidencian la conducta conflictiva. Morgan (citado en García , 2009, p.12) clasifica el conflicto en explícito, para los casos evidentes, y encubierto, donde los intereses motivadores de esconden.

El alcance de los conflictos dependerá de la contundencia de las posturas y el arraigo en el colectivo que las defiende. La atención al constante litigio o los estallidos esporádicos de las partes, en tenue beligerancia, dependerá del nivel de preparación de los actores en la organización. Como alternativa, la aplicación de reglas de justicia, corrección de injusticias u otros mecanismos institucionalizados permearan la toxicidad eventual en aras de la paz interna (Kriesberg, 1975).

En el paréntesis que representa el clima organizacional en la vida de las personas, Mouzelis (mencionado en Picó y Sanchis, 1996, p. 323) señaló:

El conflicto se concibe como un sistema de malas relaciones interpersonales derivado de la incompreensión, por una parte, de los problemas y, por otra, de los sentimientos. El conflicto resulta ser, así, un caso patológico cuya resolución exige sólo una mejor comunicación u otros remedios semejantes.

Sin embargo, los expertos en mención, (1996) precisan que no puede confundirse el conflicto representado en los quiebres de las relaciones interpersonales y el conflicto social. Este último resulta ser un choque paulatino o esporádico derivado de la visión inconexa de los intereses que deberían ser comunes para ambos.

El conflicto social

En el contexto corporativo, la organización incluye una visión teológica con miras a consolidar una estructura económica sólida, podría decirse, sin tentativas soberbiales “monolítica”, pero no está inmunizada de las reyertas internas. Mouzelis (referido, perentorio, por Picó y Sanchis (1996) profirió en su momento una captación sobre el asunto:

Cuando se pasa al nivel organizativo y a la consideración de la estructura de poder aparecen conflictos que no se deben ni a la mala comunicación ni a las malas relaciones interpersonales, sino a la diferencia de intereses, diferencia en el sentido de los que un grupo puede ganar es lo que otro puede perder y viceversa” (p.323).

El control social

Fitcher (1971) señala que este fenómeno es un mecanismo que busca perpetuar el proceso de socialización. Esgrime que en sí mismo es su aspecto objetivo porque, una vez iniciado, la “persona social” asimila y pone en práctica pautas precisas que derivan de un comportamiento previamente aprobado por la mayoría. Cabe destacar que, también promueve la conformidad con las pautas conductuales establecidas por la sociedad. En su aspecto subjetivo, como extensión de la socialización, el control social puede producir el autocontrol de las personas en situaciones específicas.

En cuanto a los niveles donde llega el alcance del control social se encuentran el de las personas y los grupos. En sí misma, la sociedad impacta sobre todos sus integrantes. En caso contrario, cuando un grupo influye a personas determinadas se debe al rol que desempeñan en esa asociación. El rol se convierte en el canal o hilo conductor por el que la familia, los sectores económicos, religiosos o políticos concretan su actuación. Existe también el control inverso: el individuo repercute sobre el grupo. Entra la figura del líder para fomentar valores que son de su creación. Asimismo, la regulación puede ser ejercida por un grupo o pequeños grupos sobre la sociedad total.

El control social se clasifica en positivo y negativo, formal e informal, de grupo e institucional. Cuando es positivo, aparece la persuasión, sugestión, instrucción y las recompensas generan en los individuos un comportamiento o adoptar ciertas aptitudes. Al ser negativa se recurre a las amenazas, órdenes, coacciones y castigos. En la sociedad se emplean para alejar a los individuos de comportamientos y conductas antisociales. En síntesis, Fitcher (1971) aclaró: “la motivación humana es compleja, y el individuo puede proceder en formas aprobadas socialmente porque aspira a recompensas o trata de evitar sanciones o ambas razones a la vez “. (p.369)

En la división formal e informal el control social, con la intención de producir conformidad, se vale de decretos, ordenanzas, leyes y reglamentos de alcance nacional, regional e internos, como una escuela o universidad. Pueden provenir de una autoridad política, jerarquía eclesiástica, etc. Se les denomina formales porque tienen un carácter solemne y sin de obligatorio cumplimiento por las personas atadas a la autoridad. Por su nivel formal, este tipo de control posee un proceso o mecanismo de coerción con peso oficial. Los controles informales, en cambio, se emplean con sutileza. La coerción aplicada logra que el individuo se maneje con una conducta establecida y se sienta cómodo en ella, aunque no sea congratulado públicamente.

El control de grupo permea en las personas una acción conformista voluntaria, consciente y deliberada sobre el que controla y los controlados. En el contexto institucional se destaca cuando los individuos responden desde el subconsciente al ambiente cultural particular al que se acostumbraron.

Es esencial destacar que una persona bajo un sistema de control no termina convertido en un autómatas. Tampoco son criaturas estáticas frente a su cultura o dispositivos mecanizados de su sociedad. El ser humano se distingue de los otros animales porque piensa y toma decisiones sobre lo bueno y lo malo y se dirige así mismo como un actor dentro de un proceso y situaciones. Sin embargo, las personas persiguen un propósito que promueve su bienestar cuando aceptan normativas y modelos de comportamiento. (Fitcher, 1971, p.367, 368, 369, 370,371).

La política como recurso del poder

Por sus implicaturas pragmáticas, el uso de la política en las coyunturas frecuentes dentro de la empresa impone un concierto de conceptos para sentar las ideas que lo componen. En primer lugar, es preciso recordar que: “No debemos confundir los recursos del poder, o las influencias sobre el poder, con tener poder” (Sartori, 1999, p.246). En tal sentido, incidir sobre la forma de hacer poder debe pasar por hacer política. Vallés (aludido En Picó y Sanchis, 1996) lo define como:

Una práctica o actividad colectiva que llevan a cabo los miembros de una comunidad cuya finalidad es regular los conflictos entre los grupos, y en su resultado es la adopción de decisiones que obligan – por la fuerza, si es preciso- a los miembros de la comunidad. (p.369).

Por su parte, Sartori (1999) explicita, sin intereses bizantinos, que la política arguye una retrospectiva hasta los tiempos de Aristóteles y sus clases en los liceos. En aquel tiempo, el filósofo inquiría que el nombre era un “Zonpolitikón”, es decir, el pensador se enfocaba en definir al hombre y no a la política. Tal vez, lo que trataba de expresar era que la polis vivía en él y él, a su vez, en la polis. Este planteamiento aristotélico deja claro que “en el vivir ‘político’ y en lo ‘político’ el griego no veía una parte, o un aspecto, de la vida: veía el todo y la esencia” (Sartori, 1999, p.33). En tal sentido, el pensador consideraba, a pesar de los detractores contemporáneos, que el hombre que vivía en sociedad también lo hacía en la política.

Aclarada la postura aristotélica, Maquiavelo (citado por Sartori, 1999) sitúa un espectro angular de funcionamiento del accionar político. Al respecto, en referencia a la “esencialidad” del término, proclama que: “queriendo un príncipe mantener un Estado, está con frecuencia a no ser, a no obrar contra la fe, contra la caridad, contra la humanidad, contra la religión” (p.238). Subraya en esta afirmación que la política debe estar lejos de la religión y la moralidad, aunque en la actualidad se les valora como sus ingredientes. Sin embargo, privilegia la autonomía de la política e inicia las leyes que debe contener y el político aplicar. Inicia Maquiavelo el ensamblaje de un

concepto que le será propio “es, pues, exacto que es Maquiavelo y no Aristóteles quien ‘descubre la política’ ” (Sartori, 1999, p.238).

Por otra parte, es necesario precisar que la política es distinta a la moral y al economía. Adam Smith (1793-1790) liberaba al Estado de las irrupciones en los procesos económicos con su “Liberalismo Económico”. Tampoco este hacer es parte del Derecho porque “en el sentido en que el sistema político ya no se comprende como un sistema jurídico. Despojada de este modo la política resulta distinta de todo” (Sartori, 1999, p.241).

El experto en referencia (1999) apunta, además, que la política es una forma de consumir la paz a través de la solución sin violencia de los conflictos. Desde una postura jurídica la disciplina se establece y el uso de la fuerza para que ocurra una convivencia basada en la ley de las leyes, por encima del caos selvático. En síntesis, concluye que es: “la esfera de las ‘decisiones colectivizadas’ soberanas, coercitivamente sancionables e ineludibles” (p.255).

Bajo el prisma organizacional, el término se recompone como la manera informal de obtener unos fines bajo influencia y sin ser objeto de sanciones. Su contraparte es la autoridad formal ejercida para que las actividades sean realizadas a partir de la coerción estimulada por la investidura directiva. En ambos caos la práctica del poder es irrefragable porque busca desbaratar la renuencia de los otros para imponer los intereses gerenciales.

La política organizacional está asociada a los procesos inherentes a la toma de decisiones, solución de conflictos y asignación de recursos. En el estilo burocrático las decisiones se toman en función a las tradiciones de la empresa, reglas y procedimientos. De forma racional, las decisiones se consideran atendiendo las metas planteadas y se analizan con ellas como premisa. Esta ‘racionalidad’ permite evaluar y generar planes de acción alternativos para su desarrollo. La visión política para decidir se considera sobre las bases impuestas por la coalición que domina, influye y controla los recursos.

Por otra parte, la política interna organizacional posee dos rostros: uno positivo y otro negativo. La faz positiva de esta actividad humana se circunscribe a la búsqueda por el bienestar común. Además considera los términos de los procesos como un conjunto de aspectos que promueven el ganar ganar. Delega en la medida de lo posible la lucha y se enfoca en iniciar, guiar e influir a los demás. La faceta negativa se enfoca en dominar a los demás. Promueve situaciones que estén orientadas a la ganancia de uno sin importar la pérdida del otro. Asimismo, operacionaliza las tácticas de lucha, como la sorpresa, la reserva, el engaño, retención de información o las agendas ocultas. (French y Bell, 1996, p. 311-312)

Autoridad

Este término, en esencia, cohabita con el poder. Resulta el reflejo antagónico de la dominación, relacionado con la violencia y el dictamen implacable en pro de la obediencia. Entonces, es la misma obediencia por la propia voluntad de quien obedece con la ausencia de la fuerza intimidatoria.

El desarrollo de la autoridad conlleva implícitas consecuencias para su materialización. Primero, espera subordinación entre dos seres o grupos. Segundo, los mandatos, órdenes, advertencias o prohibiciones son ingredientes para controlar el desenvolvimiento de los subalternos. En tercera instancia, su campo de acción es limitado y no supone la obediencia absoluta de los otros. A modo de corolario, como quinto aspecto, la transgresión a los postulados normativos de los individuos desencadenan sanciones tipificadas en un contrato jurídico interno con rango legal. (Picó y Sanchis, 1996, p369-370)

La sociedad, la cultura y el individuo

Mayorca (1976) preciso en un esquema sucinto que el individuo forma parte de grupos o colectivos que luego se acoplan a la sociedad. Fitcher (1971) previno ambivalencias reflexivas y concluyó que la sociedad es plural, es decir, delimitada por un espectro geográfico, es distinta y particular de su país de origen. La sociedad

venezolana es diferente a la colombiana o brasileña y está determinada por complejos esquemas éticos, morales, religiosos, ideológicos o filosóficos.

En contribución para la investigación, resulta conveniente repasar la bibliografía sociológica disponible para comprender, desde una visión científica, cómo es el ser que se desenvuelve en las empresas, Chinoy (1968) contribuye a este mosaico conceptual al comulgar con una definición sobre sociedad de su autoría. Postula que: “se refiere simplemente al hecho básico de las asociación humana” (p. 4). Rumney (citado por la autora en anterior referencia, 1968) agrega que esta asociación e integradora de relaciones de los hombres, sean organizadas o no, directas o indirectas, en modo alguno conscientes o inconscientes y pueden proveer de mucha cooperación o, en contrapartida, antagonismos.

Resulta más interesante la visión de Rumney cuando agrega que la sociedad es amorfa y da lugar a otras sociedades precisas, superpuestas una sobre otra e interconectadas. Rumney (citado por Chinoy, 1968) comparece ante nuestra atención, a modo de epílogo, que. “son tan solo islas en el infinito océano de las relaciones humanas “(p. 43). En consecuencia, es inevitable pensar que la sociedad no unívoca y se sustenta en otras.

En relación con lo anterior, entra en el panorama el concepto de relación social:

Se basa en el hecho de que la conducta humana se halla orientada de innumerables maneras hacia otras personas. Los hombres no solo viven juntos sino que continuamente se hallan en interacción, respondiendo unos a otros y conformando sus acciones en relación con la conducta de los demás (Chinoy, 1968, p-43).

Conviene precisar que la interacción no es un acto aislado, sino un ciclo progresivo de acción y reacción (Chinoy, 1968). Cuando un individuo actúa en función a sus expectativas busca reciprocidad en el otro y si la encuentra se desarrolla la relación social.

La vida humana reposa sobre la certeza de que tiene una sustancia social. Los seres sociales no son anacoretas porque la necesidad de interactuar incuba en sus genes. El hombre requiere de convivir con otros como unidad para garantizarse supervivencia. Convivir, entonces, incita a construir una forma alineada de vida (Chinoy, 1968). Al ser una abstracción, la cultura se concreta en la mente de los individuos de cada grupo que integra el “archipiélago social” de la sociedad.

Posturas filosóficas del ser.

El mundo organizacional no es ajeno a las realidades individuales de los seres que existen temporalmente en ellas. Estos “seres” poseen una esencia que desata la hechura de una madeja de cotidianidades que se remiten a sus historias. En tal sentido, es oportuno y clarificador establecer, a modo de retrospectiva bibliográfica, las posturas filosóficas estudiadas.

Para entender al SER que ocupa un mundo que ES una asignación se hace impostergable para entender: filosofar. El término en sí mismo despliega un aura de solemne sabiduría. Los ruidos de la mente, reclusos en una recámara cognitiva de alborotos, se apagan cuando les toca enlistarse en un ejército para el pensamiento y la contemplación. Burk, (2001) precisó: “Filosofar es asumir una posición racional en relación a la totalidad de lo real” (p.178). En consecuencia, para saber qué es el SER se debe filosofar sobre lo que le atañe.

Ente, Ontología y metafísica

Etimológicamente “ens” o “ente” expresa “lo que es siendo”. Interesante sería preguntar ¿Por qué primero “ens” en lugar de “ente”? Ente deriva del latín “ens” y a su vez es el participio presente del infinitivo “ese” de la palabra que funciona como verbo “ser” (Burk, 2001, p.178) Entonces, todo lo que tiene ser tiene la posibilidad de estar entre lo que es (Napolitano, 1987, p.90).

Ontología.

En su origen etimológico significa “estudio del ente” (Burk, 2001, p.183) En tal sentido, permite una mirada reflexiva sobre “la cosa es”. En ella interesa el Ser del ente sin detenerse a precisar qué es porque la pregunta por el Ser del ente es meramente humana y debe quedar en pregunta.

Ente y Ser, en el fondo, son lo mismo. Sin embargo, en ambos términos subyace una diferencia cuantitativa: Ser mira a lo más general de lo que se es y ente precisa su atención sobre el ser identificable y concreto (Napolitano, 1987, p.90)

Metafísica.

Es la búsqueda por conocer de forma racional el ser y sus vinculaciones con el ser hombre. (Burk, 2001, p.181). El metafísico se empeña por escudriñar en el corazón del ser y esto le lleva a construir, a través de una forma conceptual, cómo son las cosas más allá de los límites de la propia realidad.

De vuelta a los filósofos.

Entre los primeros hombres que se ocuparon de las dudas sobre el SER están los pensadores antiguos que iniciaron particulares reflexiones sobre el tema. Aristóteles, Pitágoras, Platón, Santo Tomás de Aquino, entre otros, inquirieron sobre el peso dimensional durante años y generaciones. Basta otear la profusa bibliografía que legó cada uno para calmar la obsesiva cuestión de ser.

Tales de Mileto fue el primero de una genealogía sostenida sobre las incógnitas que empujan pensar en el porqué de las cosas. Carcomido por entender muchas veces se cuestionó, desde un interés primero cosmológico y luego ontológico, ¿De qué están hechas las cosas? (Burk, 2001, p.177)

La existencia:

En primer lugar, es necesario determinar que la existencia posee un mundo de cosas sobre las que se pueda pensar, percibir, manipular o mencionar. Entre los seres que existen ocupa un lugar privilegiado el “Homo sapiens”, este que Darwin tipificó luego de una lenta evolución de los simios. El hombre es humano y la existencia se remite a él porque humanamente es existente. Napolitano (1985) señaló: “La

existencia es el acto a través del cual el ente se actualiza en su última perfección: el existir” (p.91).

El mundo provee al hombre de cosas particulares que siente, enuncia y piensa, son sus cosas. Este marco de realidad lo lleva a aprender y a decir. Lo anterior conduce a declarar: el hombre es un ontólogo porque se vincula con el ES y de él habla.

Las realidades del Ser.

Burk (2001) señala que: “se consideran dos modos de ser; la realidad real y la realidad ideal “(p.179). A partir de esto, el autor razona sobre las ideas que ilustran a la mente lo que corresponde a la realidad.

En cuanto a la realidad real se le atribuyen que corresponden a las cosas que son y que están. En ella el todo está enmarcado en su propio tiempo y espacio. Los objetos materiales no vienen a ser estáticos, sino cambiantes: son fenómenos y procesos. Asimismo, este tipo de realidad se caracteriza por ser espacio-temporal, medible y dimensionable. Además, las cosas subjetivas no le son ajenas porque son también reales. Este tipo de “cosas” no se perciben, pero se sienten. Su ámbito es un espacio cerrado al que otros no pueden entrar.

La realidad ideal comprende una serie de cosas que son propias del pensamiento personal o colectivo. Pertenecen a este grupo las ideas, símbolos, palabras y rasgos fonéticos o gráficos de algo. Por su naturaleza intangible, no se puede ubicar en un espacio geográfico, percibir o sentir. Son asunto que el hombre mienta: cosas mentales, mentadas, de mente. Le corresponden a su paréntesis idetario los objetos de la ciencia, matemática, religión, filosofía, lo verbal y que represente un cómputo económico. (Burk, 2001, p. 179).

El poder

La construcción conceptual entorno al termino posee una anchurosa ejemplificación literaria que litiga, en ocasiones, con esporádicos intentos lacrados con el sello de la obviedad simplista inacabada. Revoltosos, varios autores afrontan

los peligros del precipicio de la reiteración y aportan sus precisiones al respecto. Siu (reseñado por French y Bell, 1966) argumentaron:

El poder es la influencia sobre las creencias, emociones y conductas de las personas. El poder potencial es la capacidad de hacerlo pero el poder cinético es el acto de hacerlo... Una persona ejerce poder sobre otra hasta el grado en que puede exigir la obediencia que desea (p.308).

Dahl (aludido por French y Bell, 1966) propone que cuando “A tiene poder sobre B al hacer que B realice algo que no haría de otra manera” (p.308). Mintzberg (compilado por los autores en referencia, 1996, p.308) especificó sobre la procedencia de la palabra. La descubre en el fonema francés “pouvoir” usado como sustantivo y verbo. A su vez, expresa “tener poder es ser capaz de lograr que se hagan las cosas que uno desea, efectuar resultados- las acciones y decisiones que los preceden- “ (p.308).

Pero la palabra tiene cómplices que la filosofan con osadía y devota curiosidad. La embisten y subyugan para llevarla a un análisis pormenorizado con matices forenses. Michel Foucault es uno de ellos. Una serie de entrevistas reunidas en *Microfísica del poder* sirven de testimonio y evidencia de sus convicciones al respecto. Primero considera que el poder no puede plantearse de una forma reñida con el examen o la exposición problemática. Plantea, en detrimento de amplitudes epistemológicas, que el poder ha estado a la prohibición y el sometimiento “ Es una especie de gran sujeto absoluto –real, imaginario, jurídico, poco importa- que articula la prohibición: Soberanía del Padre, del Monarca, de la voluntad general”. (Foucault, 1979, p.168)

Por otra parte, Foucault apunta a que el poder se ha visto como “esencialmente negativo que supone por una parte un soberano cuyo papel es el de prohibir y por otra un sujeto que debe decir sí a esa prohibición” (p.168). Pero más allá de esta visión reductora, el autor referido precisa una hipótesis que tienda a coincidir con él cuando insinúa más rasgos al término. Entronca su discurso hacia la derivación que representa

el poder del cuerpo social y que su presencia salpica las relaciones productivas, familiares, sexuales y hasta de alianzas. Pero advierte que en tales casos su rol es condicionante de algo y a su vez está condicionado. Quiebra la creencia de la prohibición y castigo como herramienta de su hacer y le concede otras formas de operación.

En cuanto a la dominación teoriza que se resuelve como una estrategia coherente y con unidad. Asimismo, considera que no existen solo dominantes y dominados, sino una fórmula donde la dominación puede ser multiforme y bidireccional, es decir, quien domina puede ser dominado.

Destaca Foucault que no puede entenderse el poder sin valorar la aparición desafiante de la resistencia. Puede ocurrir en el mismo momento que se activan los mecanismos de control. Ella, la resistencia, es la antítesis de él. (Foucault, 1979, p. 169, 170, 171).

Kenneth (1985) acrecienta las meditaciones de Foucault al posar su óptica sobre sus instrumentos. Por lo anterior sentencia: “Hay tres instrumentos razonablemente aceptados. Hay que habilitarlos, yo hablaré de poder condigno, compensatorio y condicionado”. (p. 20)

El poder condigno se construye entorno a los pilares del temor al castigo y la amenaza. Una persona puede aceptar órdenes de forma sumisa solo por evitar las consecuencias irreversibles sobre su estabilidad. En ocasiones calla sus opiniones en favor del dominante. En cambio, el poder compensatorio obtiene la entrega del dominado a partir del ofrecimiento de una recompensa atractiva o valiosa. En los casos anteriores el individuo está consciente de su acción sumisa para evitar u obtener algo. El poder condicionado recurre a la persuasión para cambiar las creencias de las personas que se aspiran someter. La sumisión, en este caso, se camufla con una impresión de comportamiento y pasa inadvertida.

A la par de la trilogía instrumental expuesta, se integran a las proposiciones unas fuentes o atributos distintivos entre el dominante y el dominado. La personalidad,

como primera cualidad, reúne la inteligencia, la autenticidad ética y moral y la inteligencia, Puede originar obediencia condicionada o condigna.

El capital y la propiedad brindan autoridad. Inspiran obediencias, condicionadas y compensatorias. La riqueza, en la mayoría de los casos, puede despertar sumisión en espera de algo material (Kenneth, J. 1985, p.22-23)

Fundamentos Normativos

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1.999

Capítulo V

De los derechos sociales y de las familias

Artículo 87: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Capítulo VI

De los derechos culturales y educativos

Artículo 102: La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y

universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la ley.

Desde el espectro jurídico magno, el máximo contrato social del país evidencia el compromiso de los actores políticos por garantizar un sistema educativo gratuito y asequible. Por ello, las piezas del estado reciben la obligación de proveer recursos humanos, económicos y materiales para que los ciudadanos de la república accedan a los recintos académicos.

Esta convocatoria de fuerzas en favor de la enseñanza desarrollan escenarios con interesantes particularidades que se pretenden estudiar en el presente proyecto de investigación. El interés que estremece se desprende de una certeza: invita a crear ambientes de enseñanza donde las personas desarrollan una atmosfera organizacional afectada por el poder y sus formas, además de otros factores.

Ley Orgánica de Educación, Gaceta N°: 5.929, del 15 de agosto de 2009

Competencias del Estado docente

Artículo 6:

2. Regula, supervisa y controla:

g. La gestión de centros e instituciones educativas oficiales y privadas, con la participación protagónica de toda la comunidad educativa.

3. Planifica, ejecuta, coordina políticas y programas:

j. La creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social.

La exposición antecedente sirve de apoyo para la investigación que fue desarrollada porque establece las funciones que deben ser desarrolladas dentro de los centros educativos. En tal sentido, es un aspecto causal que faculta la existencia de un

lugar donde los momentos de instrucción permiten el desarrollo de la fenomenología que es punto de eje de la temática inspiradora del tema en estudio.

Gestión escolar

Artículo 19

El Estado, a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando tanto los colectivos internos de la escuela, como a diversos actores comunitarios participantes activos de la gestión escolar en las instituciones, centros y planteles educativos en lo atinente a la formación, ejecución y control de gestión educativa bajo el principio de corresponsabilidad, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República y la presente Ley.

El concepto legal referido permite colocar en ángulo de análisis una serie de actividades que permiten el ejercicio del poder, o por lo menos su ocurrencia. Adquiere relevancia en esta investigación porque es otra muestra de que el poder y el clima organizacional son parte de la naturaleza de una institución de enseñanza. Y sus efectos, sin duda, son asunto que deben ser indagados para saber de su anatomía.

La educación universitaria.

Artículo 32

La educación universitaria profundiza el proceso de formación integral y permanente de ciudadanos críticos y ciudadanas críticas, reflexivos o reflexivas, sensibles y comprometidos o comprometidas, social y éticamente con el desarrollo del país, iniciado en los niveles educativos precedentes. Tiene como función la creación, difusión, socialización, producción, apropiación y conservación del conocimiento en la sociedad, así como el estímulo de la creación intelectual y cultural en todas sus formas. Su finalidad es formar profesionales e investigadores o investigadoras de la más alta calidad y auspiciar su permanente actualización y mejoramiento, con el propósito de establecer sólidos fundamentos que, en lo humanístico, científico y tecnológico, sean soporte para el progreso

autónomo, independiente y soberano del país en todas las áreas.

La educación universitaria estará a cargo de instituciones integradas en un subsistema de educación universitaria, de acuerdo con lo que establezca la ley especial correspondiente y en concordancia con otras leyes especiales para la educación universitaria. La ley del subsistema de educación universitaria determinará la adscripción, la categorización de sus componentes, la conformación y operatividad de sus organismos y la garantía de participación de todos y todas sus integrantes.

El artículo citado con anterioridad ilustra un bagaje normativo que propicia la creación de instituciones educativas. En tal sentido, su inclusión se vuelve necesaria porque sustenta un ambiente laboral donde se desarrolla un clima organizacional donde hay estructuras jerárquicas desarrolladas por humanos con poder. En síntesis: denota que el fenómeno estudiado en esta investigación no es producto de una casualidad desconcertante.

Principios rectores de la educación universitaria

El principio de autonomía

Artículo 34

En aquellas instituciones de educación universitaria que les sea aplicable, el principio de autonomía reconocido por el Estado se materializa mediante el ejercicio de la libertad intelectual, la actividad teórico-práctica y la investigación científica, humanística y tecnológica, con el fin de crear y desarrollar el conocimiento y los valores culturales. La autonomía se ejercerá mediante las siguientes funciones:

1. Establecer sus estructuras de carácter flexible, democrático, participativo y eficiente, para dictar sus normas de gobierno y sus reglas internas de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República y la Ley.

3. Elegir y nombrar sus autoridades con base en la democracia participativa, protagónica y de mandato revocable, para el ejercicio pleno y en igualdad de condiciones de los derechos políticos de los y las integrantes de la comunidad universitaria, profesores y profesoras, estudiantes, personal administrativo, personal obrero y, los egresados y las egresadas de acuerdo al Reglamento. Se elegirá un consejo

contralor conformado por los y las integrantes de la comunidad universitaria.

Este artículo contribuye a la investigación desarrollada al señalar los pasos previos a la elección de los artífices de la gobernabilidad interna en la universidad. Asimismo, señala la necesaria creación de organismos que regularán la conducta de quien desempeña el rol de gerente educativo. En cierta medida neutraliza cualquier tentativa de omnipotencia individual al desempeñar los cargos directivos.

Capítulo VII

Disposiciones Transitorias, Finales y Derogatoria

Disposiciones Transitorias

Primera

Hasta tanto se dicten las leyes que se deriven de la presente Ley, queda transitoriamente en vigencia el siguiente régimen sancionatorio para el subsistema de educación básica:

f. Por la agresión física, de palabra u otras formas de violencia contra sus compañeros de trabajo, sus superiores jerárquicos o sus subordinados.

6. También incurrir en falta grave los profesionales o las profesionales de la docencia en ejercicio de cargos de dirección o supervisión de la educación, cuando violen la estabilidad de

los educadores o educadoras o dieran lugar a la aplicación de medidas ilegales contra éstos.

10. Los estudiantes y las estudiantes que incurran en faltas de disciplina, se someterán a medidas alternas de resolución de conflictos, producto de la mediación y conciliación que adopten

los integrantes de la comunidad educativa, resguardando siempre el derecho a la educación y a la legislación de protección a niños, niñas y adolescentes.

El apartado legal referido adquiere una naturaleza particular al integrarse a esta sección del cuerpo teórico de la investigación. La razón es reveladora: empodera al lector de ciertos derechos que impiden el abuso jerárquico. Demuestra, además, más allá del sentido común, que existen prohibiciones sobre el abuso o maltrato desde y hacia los representantes gerenciales de la organización. Por otra parte, pone de

manifiesto la importancia que tiene la preparación teórica previa por la persona que sea seleccionado para cargos directivos en cualquier organización educativa.

Ley de Universidades (Gaceta Oficial No. 1429, Extraordinario, del 8 de septiembre de 1970)

Artículo 67.

Son atribuciones del Decano:

1. Coordinar y vigilar, de acuerdo con el Consejo de la Facultad, las labores de enseñanza, de investigación y las otras actividades académicas de la respectiva Facultad;
2. Presidir la Asamblea y el Consejo de la Facultad;
3. Representar la Facultad en el Consejo Universitario;
4. Convocar a la Asamblea y al Consejo de la Facultad en 1 ocasiones previstas en la presente Ley;
5. Mantener el orden y la disciplina en la Facultad tomando las medidas pertinentes, previa consulta al Consejo de la Facultad, y de acuerdo a la presente Ley y su Reglamento. En casos de emergencia podrá adoptar las medidas que juzgue convenientes, sometiéndolas posteriormente a la consideración del Consejo de la Facultad;
6. Preparar el Proyecto de Presupuesto Anual de la Facultad y presentarlo al Consejo de la misma. Una vez aprobado por éste, presentarlo al Rector, quien lo utilizará en la preparación del proyecto de Presupuesto de Rentas y Gastos de la Universidad que deberá someter a la consideración del Consejo Universitario;
7. Someter a la consideración del Consejo Universitario los acuerdos y medidas adoptadas por el Consejo o la Asamblea de la Facultad;
8. Proponer al Rector el nombramiento o remoción de los empleados administrativos de la Facultad;
9. Proponer al Consejo Universitario el nombramiento o remoción de los Directores de las Escuelas, previo acuerdo del Consejo de la Facultad;
10. Nombrar los Profesores Consejeros de la Facultad;
11. Dar cuenta quincenalmente al Rector de los asuntos de la Facultad;

12. Someter a la consideración de la Asamblea de la Facultad un informe anual del estado y funcionamiento de la misma;
13. Completar las listas de Jurados Examinadores cuando, por impedimentos legales, se hubiere agotado la nómina designada por el Consejo de la Facultad;
14. Las demás que señalen la presente Ley y los Reglamentos

En los numerales 5,8 y 9 “orden” y “disciplina” resaltan de la sección legal preliminar como un eco que se expande de y colisiona contra todo. De inmediato, confluye con la investigación que se aspira desarrollar porque sitúa en el clima organizacional dos palabras, sugerentes de rigidez e inflexibilidad, consideradas en su momento por Fayol como funciones gerenciales. Sin embargo, resulta una sugerencia “indirecta” al hacer del gerente educativo en construcción de su estilo directivo. Asimismo, se incorporan como aribles que pueden tipificarse en el estudio a través de las técnicas de recolección de datos.

SECCION IV

De las Facultades

Artículo 49.

Las Facultades estarán integradas por el Decano, los Directores de las Escuelas e Institutos, los miembros del Personal Docente y de Investigación, los miembros honorarios, los estudiantes y los representantes de los egresados, en la forma establecida por la presente Ley y los Reglamentos.

La mención legal anexada en este apartado señala, sin titubeos, la dimensión material en la que gobiernan, en concordancia con las leyes y sus atribuciones, las figuras de autoridad universitarias. Por consiguiente, establece una vinculación tácita con el presente trabajo científico cualitativo porque ofrece la oportunidad al autor de sintonizar con los aspectos particulares del clima organizacional del departamento de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo

Michelena. En atención a esto, con la ayuda de técnicas de recolección de datos, un panorama fenomenológico se presta para ser desmenuzado y producir conocimiento.

Cuadro 1: Matriz Epistémico- Metodológica

Propósito general: Describir las ejecutorias del poder y su efecto ontológico en el clima organizacional del Departamento de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena

Propósito específicos	Criterio	Definición	Unidad de análisis	Unidad de registro	Técnica	Instrumentos	Ítems	Fuente
Conocer la comprensión del ejercicio del poder sobre el personal administrativo, operativo y docente que posee el gerente educativo de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena.	Poder dentro de la academia	Mintzerberg (como se citó en French, W; Bell, Jr, C. 1996). Define que: “Tener poder es ser capaz de lograr que se hagan las cosas que uno desea” (p.308).	Comprensión del poder	Control Liderazgo Política Autoridad Motivación Empatía Integración Equidad	Entrevista	Guía de entrevista semi-estructurada	1 al 7	Decano de FACES de la UAM
Precisar las visiones especializadas de un gerente educativo sobre el ejercicio del poder en el clima organizacional.								Director de la Escuela de Comunicación Social de la UAM
Estudiar el clima organizacional del Departamento de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena.	Clima organizacional	Tagiuri (como se citó en Ramos, 2012) afirmó que el clima organizacional “es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características” (p. 15).	Ambiente laboral	Actitud Relaciones interpersonales Motivación Satisfacción Obediencia Comunicación Productividad	Observación	Diario de campo	N/A	Decanato de FACES

CAPÍTULO III

ÁREA METÓDICA

En la búsqueda de la información que movilizó expectativas, inspiración y creatividad se propone esta sección que sintetiza el hacer que se proyectó de las fases indagatorias. Cabrera (2011) expresa que: “el marco metodológico se refiere a la metodología que el investigador ha seleccionado para desarrollar el estudio; cada uno de estos aspectos deben estar justificados por el investigador y sustentado por criterios de expertos en metodología de la investigación. “ (p.50). Lo anterior establece una sinergia de aspectos metodológicos que estuvieron al servicio del investigador. Este apartado contribuyó con el estudio porque indicó qué se debía hacer para encontrar los elementos que despertaron la avidez por la temática.

Paradigma de la Investigación

Para la investigación surgió con pertinencia la necesidad de posarse sobre un ángulo científico para adentrarse en lo desconocido. Al referirse a este apartado, Ramírez (2004) precisó: “Reúne y relaciona ejemplos y teorías que se formulan dentro de él. Su aceptación por parte de un conjunto de investigadores diferencia a una comunidad científica de otra y constituye el fundamento válido de su práctica científica”. (p.36).Lo anterior coloca de manifiesto que la perspectiva científica requiere de una claridad diferenciadora para observar los fenómenos.

En tal sentido, durante el desarrollo de esta investigación se trabajó con el Paradigma Cualitativo, el cual, según Ramírez (2004): “Posee un fundamento decididamente humanista para entender la realidad social de la posición idealista que resalta una concepción evolutiva y negociada del orden social”. (p. 53). Por su intencionalidad humana y social, el paradigma seleccionado aportó a la investigación

una manera distinta para abordar el fenómeno y permitió conocer cómo incidió sobre el colectivo seleccionado durante el estudio.

Tipo de investigación

El Trabajo Especial de Grado se basó en el tipo investigación descriptiva, con apoyo documental. Los trabajos científicos desarrollados en esta tipología “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.103). Con una mirada descriptiva del proceso que forma parte del fenómeno de estudio se pudo caracterizar los detalles del clima organizacional del departamento de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena.

Método Fenomenológico

Para realizar una investigación es necesario un horizonte o ruta metodológica. El Trabajo de grado fue seleccionado el Método Fenomenológico. En tal sentido, fue necesario organizar un horizonte o delimitación de la ruta metodológica debido a los estudios previos en consenso y utilidad para el investigador, por lo cual se decidió trabajar con el método fenomenológico, y a continuación se presenta la visión autor que defiende y explica dicha teoría. Sobre su definición Álvarez-Gayou, 2003 aportó:

Es una corriente filosófica originada por Edmund Husserl a mediados de 1890; se caracteriza por centrarse en la experiencia personal, en vez de abordar el estudio desde las perspectivas grupales o interaccionales (...) descansa sobre en cuatro conceptos clave: temporalidad (del tiempo vivido), la espacialidad (el espacio vivido), la corporalidad (el cuerpo vivido) y la relacionalidad o la comunalidad (relación humana vivida). (p.86)

En otras palabras, el método fenomenológico reconoce la exploración en la conciencia humana, es decir, la comprensión de la esencia misma, la forma de percibir la vida a través de la experiencia, y el significado que las rodea y define en la

vida psicológica personal. En definitiva, la fenomenología conduce al descubrimiento de la relación entre objetividad y subjetividad, presente en cada momento de la experiencia humana

El método contribuyó a abordar el objeto de estudio desde una mirada particular para comprender de qué se trató. Integró la epojé trascendental, a partir de sus postulados filosóficos, momento donde el investigador frena sus creencias y prejuicios y acude a estudiar el evento de estudio para describir sus rasgos y considerar cómo es.

El abordaje del evento de estudio situado dentro de los límites de la fenomenología condujo a precisar el todo desde una mirada intelectual y subjetiva sin dejar paso a las creencias y opiniones previas. Rojas (2010) aportó una idea oportuna: “Queda de parte del investigador adoptar la actitud de ‘marciano que llega a la Tierra’ cuando se sumerge en un estudio de contexto particular” (p.62). Entonces el investigador debe librarse de prejuicios y entregarse a una revisión sin influencias externas y de su propia memoria para encontrar aquello que de sus intereses investigativos.

Asimismo, la investigación realizada fue un estudio hecho directamente en el ámbito o mundo cotidiano donde se desenvuelven las personas para conocer su desempeño y analizarlo para su comprensión. Para este proceso debe existir una relación entre quien ejecute las acciones y quien las observe. Estar cerca de los involucrados permitió que los datos tuvieran, desde la mirada del investigador, un carácter de exactitud y que no se alteraran por intermediaciones de terceros. Es importante que el trabajo del observador durante el proceso sea más amplio, sin interferir de ninguna manera con el mismo. Su rol investigativo debe incluir en su rutina la interpretación de toda la información que va recolectando para orientarse hacia lo que quiere describir o lograr (Martínez, 1994). Contribuyó en la inmersión profunda del estudio realizado porque otorgó al investigador la oportunidad de mirar desde la óptica de su instrumento de recolección de datos las evidencias que buscó.

Hermenéutica

Martínez (estudiado por Hurtado y Toro, 1998) afirmó “que la hermenéutica (...) conlleva necesariamente a una interpretación de los fenómenos estudiados” (p. 100). Asimismo, amplía su visión conceptual al contextualizar con el apoyo de W. Dilthey. En tal sentido el experto (referido por Hurtado y Toro, 1998), en atención a Dilthey, señala que este método es “El proceso por medio del cual conocemos la vida psíquica con la ayuda de signos sensibles que son su manifestación” (p. 101).

En este mismo orden de ideas, Ricoeur (consultado por los expertos en metodología citados, 1998) precisa que es “el método más adecuado para las ciencias humanas y desarrolla el ‘modelo del texto’ para comprender la acción humana (...) ésta se puede leer y que además las acciones dejan huellas que pueden leerse” (p.101).

Asimismo, Schleiermacher (también mencionado por los autores de metodología en referencia, 1998) señaló a la hermenéutica “como el arte de evitar el malentendido (...) según esto la comprensión no se produce por sí misma, sino el malentendido y por lo tanto la hermenéutica sería el procedimiento del comprender” (p. 101). Martínez (una vez más mencionado por los autores de metodología en referencia, 1998) coloca el colofón que nutre el ideario correspondiente a este diseño:

La hermenéutica tendría como misión descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos y los gestos, así como cualquier acto u obra, pero conservando su singularidad en el contexto de que forma parte (p. 101).

En atención a los extractos incluidos en pasajes precedentes es pertinente señalar que cada uno aporta un rasgo del método o diseño hermenéutico. Por una parte incluye el aspecto psíquico presente en todos los seres humanos. En cierta

medida, reconoce que es el origen de muchas decisiones cotidianas que repercuten en las acciones.

Asimismo, lo mencionan como el abordaje que más favorable en las “Humanidades” (del latín “humanitas), término que también designa a las Ciencias humanas. Esta circunstancia abre la posibilidad de poder “leer” todo registro de actos que en la generalidad ocurren sin dejar rastro en la íntima cotidianidad. En tal sentido, este método contribuyó con la investigación desarrollada porque ayudó a ver las características del conjunto de eventos que forman parte del todo. Esto facilitó separar hechos de un contexto determinado con el propósito de desmontarlos y rearmarlos para entenderlos. Es así como el clima organizacional del Departamento de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena se valoró a partir de sus elementos. Cada uno se pudo ver, oír y sentir en favor de su interpretación.

Universo y Corpus

Universo

Las investigaciones transitan en porciones de un espacio y tiempo. Wimmer y Dominick (2000) señalaron: “Consiste en especificar los límites del contenido que se consideró, lo cual requiere de una definición operacional de la población relevante” (p.140). La aclaración anterior devela que siempre existe un espacio donde un conjunto general de individuos generan eventos que pueden ser estudiados.

En el estudio desarrollado se integró como objetos de estudio a los trabajadores y personal directivo de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena.

Corpus

Sobre la senda investigativa, una porción de lo que se desea estudiar facilita una comprensión, aunque limitada, del objeto de estudio. Sin embargo, es necesario estimar una parte para cumplir con los con particularidades normativas. Hernández, et al (2010) lo definen como: “La unidad de análisis o conjunto de personas, contexto, eventos o sucesos sobre el cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativo el universo” (p.18). Los metodólogos citados realizan una enumeración de aquello que puede formar parte de la Proción precisa que se puede estudiar. Establecen con precisión qué y a quiénes se pretende investigar. Este paso favoreció la investigación porque permitió avanzar, sin titubeos, en el proceso.

Validez y fiabilidad

Como parte del proceso indagatorio se hace pertinente establecer el nivel de la validez de lo que se quiere aplicar a un corpus determinado. Silva (2009) enfatiza que la validez del instrumento de recolección de datos “se refiere a la relación que existe entre lo que este mide y lo que realmente se quiere medir. Hay varios métodos para garantizar su evidencia: validez de contenido, de constructo, de criterio, interna y externa” (p. 115). La importancia tuvo esta etapa en la investigación radica en que permitió la supervisión de otros expertos sobre los puntos desarrollados.

El mismo autor (2009) conceptualiza la fiabilidad como algo que “se refiere a la estabilidad, consistencia y exactitud de los resultados; es decir, que los resultados obtenidos por el instrumento sean similares si se vuelven a aplicar sobre las mismas muestras en igualdad de condiciones” (p.116). En consecuencia, la fiabilidad le otorgó a la investigación credibilidad y un grado de certeza en lo que se conoció para ser comprendido.

Informantes Clave

En el oficio periodístico las fuentes de información se convierten en corrientes de diversa índole para obtener datos. Próximo a esta premisa, Martínez (2010) conceptualiza, en el contexto investigativo:

Personas con conocimientos especiales, estatus y buena capacidad de información. Un buen informante clave puede desempeñar un papel decisivo en una investigación: introduce al investigador ante los demás, le sugiere ideas y formas de relacionarse, le previene de los peligros, responde por él ante el grupo y, resumen, le sirve de puente con la comunidad. (p.54)

Formar parte de una realidad puede convertir a un individuo en una oportunidad potencial para que un investigador descubra lo que busca. Relaciones laborales, amatorias o ideológicas pueden ser rasgos, aparte de su disposición desinteresada a colaborar, que podrían integrarse a un conjunto de datos. Para la investigación desarrollada se consideró como sujetos de interés al personal docente, administrativo y gerencial de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Conviene precisar que en los enfoques humanista y positivas las técnicas fungen como formas de aplicar una herramienta. Según Tamayo (2004) esta fase de la investigación “Se explica aquí el procedimiento, lugar y condiciones de la recolección de datos. Esta sección es la expresión operativa del diseño de investigación, la especificación concreta de cómo se hará la investigación”. (p.182). En otras palabras: se expone en este segmento qué método se utilizó para operacionalizar los propósitos específicos y se precisan los materiales a usados.

Las técnicas utilizadas en la investigación fueron la observación y la entrevista. El primer procedimiento es definido por Rojas (2010) como: “un proceso deliberado, sistemático, dirigido a obtener información en forma directa del contexto donde tienen lugar las acciones” (p. 73). Para tal fin, el autor de la investigación precisó dentro de la tipología que la experta en referencia explica y seleccionó la moderada. Al respecto la misma versada en metodología (2010) aporta que es una acción donde: “El investigador mantiene un balance entre el estar dentro y fuera”.(p.74)

Por otro lado, el instrumento que sirvió de apoyo a la técnica observativa en la investigación fue el diario de campo. La misma metodóloga en consulta (2010) explica que los diarios “representan el lado personal del trabajo de campo. Contienen ideas, miedos, frustraciones, errores, confusiones, experiencias, problemas que surgen en el transcurso del trabajo del investigador y que se constituyen en materia prima importante para el análisis” (p.76). Lo anterior evidencia que el investigador conoció de primera mano aquello que incide sobre los integrantes de la porción poblacional estudiada. La utilidad del diario de campo radicó en las posibilidades que ofreció al investigador para, por un tiempo determinado, introducirse en la realidad que vivenciada los protagonistas de su corpus de estudio.

La otra técnica que se utilizó fue la entrevista cualitativa. La misma es explicitada por Hernández, R., et al, (2010): “Ésta se define como una reunión para investigar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p.418). Asimismo, Janesick (referido por los mismos expertos metodológicos en referencia, 2010) señala: “En la entrevista, a través de preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (p.418).

El instrumento adicionado para esta técnica fue la guía de entrevista semiestructurada. Hernández, R., et al, (2010) aportan que: “Se basan en una guía de asuntos o preguntas que y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas

adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas) “(p. 418). Esta técnica e instrumento, aunque enmarcados en una temática, poseyeron una libertad conversacional que permitió al investigador aflojar los amarres del instrumento y ampliar las ideas y conceptos. La técnica contribuyó con la investigación porque sondear la sapiencia acumulada por lo gerentes educativos escogidos durante su gestión.

Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información

Categorización

Una vez sometidos los instrumentos de recolección de la información a la consideración analítica de los expertos en contenido y metodología se aplicaron sobre el corpus seleccionado. Luego se procedió al registro de los hallazgos y al vaciado sobre los cuadros de anotaciones las observaciones y análisis pautados en función de las técnicas metodológicas. Esa información se sometió a unas técnicas de análisis para determinar una serie de significados que aportaron información relevante sobre el tema de investigación. Sobre las técnicas cualitativas de estudio para lograr una comprensión cabal sobre los resultados se escogió la categorización. Los expertos creadores de esta técnica explicaron con profundidad a través de una muestra teórica de qué se trata. En tal sentido, Straus y Corbin (2002) conceptualizan:

La categorización consiste en la asignación de conceptos a un nivel más abstracto. Las categorías tienen un poder conceptual puesto que tienen la capacidad de reunir grupos de conceptos o subcategorías. En el momento en el que el investigador empieza a agrupar los conceptos, también inicia el proceso de establecer posibles relaciones entre conceptos sobre el mismo fenómeno. (p.110).

Triangulación

Rodríguez, et al (2006) “La triangulación es un procedimiento heurístico orientado a documentar y contrastar información según diferentes puntos de vista”. (p.6). Por su parte Yuni y Urbano (citados por Hurtado, 2012) “Consiste en combinar procedimientos, técnicas o fuentes, ya sea para asegurar la validez y la confiabilidad de la información o para complementarla”. (293). En el presente Trabajo de investigación se apeló a la tipología Cruzada en la intención de generar análisis. La misma autora citada (2012) aclaró: “Consiste en combinar varios tipos de triangulación. Bisquerra (citado por Hurtado, 2012) la denominó ‘triangulación múltiple’. A veces se requiere el uso de varios tipos de triangulación en la misma investigación; por ejemplo, triangular fuentes y para cada tipo de fuente utilizar técnicas distintas. (p.294) Una vez obtenidos los hallazgos se cruzaron los hallazgos y para ello se utilizó la triangulación tipo Teorías y de Técnicas. Esto llevo a tomar el fundamento teórico y a los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos para entender por qué ocurren esos eventos desde un entendimiento completo, global. Para el logro del cruce fue importante el uso de la valoración del investigador, pues su análisis y comprensión ayudó a entender los elementos nuevos relacionados con el clima organizacional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Arias (2006) establece en su libro sobre metodología de la investigación que “En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados” (p. 111). En tal sentido, estas precisiones contribuyeron en esta fase de la investigación para dilucidar la información obtenida a través de las técnicas e instrumentos de recolección de datos aplicados por el investigador. Asimismo, marcó la ruta analítica idónea que permitió colocar aspectos develados en perspectiva para establecer un posible significado en el contexto en el cual se desarrollaron y en favor, posteriormente, del conocimiento.

Presentación de los resultados

A continuación se asentarán los resultados que arrojó la investigación en concordancia con las metas implícitas en los propósitos específicos planteados en el Momento I. En relación a esto, es importante recordar cuáles instrumentos estaban formalizados.

El primer instrumento aplicado se circunscribe a una Guía de entrevista semiestructurada. Con su aplicación se logró acceder en el territorio cognitivo de cuatro gerentes educativos, con ejercicio comprobado. El segundo instrumento aplicado diario de campo que tenía como eje una observación moderada del clima organizacional del Decanato de FACES, en la UAM, afectado por el ejercicio del poder por parte de los gerentes educativos. Es importante destacar que cada instrumento de recolección de datos fue sometido en fecha pasada a una jornada de consideración experta por parte de un grupo seleccionado de docentes del área de postgrado de FACE-UC. Entre los tres docentes presentes dos eran de contenido y uno metodológico.

Instrumento de recolección de datos número 1. Guía de entrevista Semiestructurada.

Corresponde al primer y segundo propósitos, respectivamente:

Conocer la comprensión del ejercicio del poder sobre el personal administrativo, operativo y docente que posee el gerente educativo de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena. Precisar las visiones especializadas de un gerente educativo sobre el ejercicio del poder en el clima organizacional.

Cuadro N° 3: Síntesis descriptiva del perfil gerencial de los informantes Clave

Nombre del informante	Edad	Institución	Experiencia Docente	Experiencia en cargos Directivos
Luis Alonso Hernández	42	Universidad Arturo Michelena Universidad de Carabobo	18 años en educación superior. Profesor Agregado UAM. Profesor Asociado Fac. Ingeniería UC. (De licencia por estudios doctorales) Cargo actual: Becario Doctoral CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de la República Argentina).	Coordinador Docente ECS-UAM; Director de la ECS UAM; Decano FACES UAM; Director de Información Gobierno de Carabobo; Director de Mercadeo Instituto de Aeropuertos de Carabobo.
Osdalis Vera	69	Universidad Arturo Michelena	36 años en Instituciones de Educación Superior Pública y Privada.	Coordinadora de la Mención Recursos para el Aprendizaje. Sub-Director Académico. Directora Escuela de Comunicación Social UAM
Marisela Flores Ramírez	62	Universidad Arturo Michelena	8 años en la UAM	Dos años encargada de la Dirección de las Escuelas de Administración Comercial y la Escuela de Contaduría Pública de la UAM.
Leonor Acosta de Petit	65	Universidad Arturo Michelena Universidad de Carabobo	Docente durante 43 años en varias asignaturas: Psicología General, Psicología del Desarrollo, Psicología del Aprendizaje, Psicología Forense y Seminarios de Investigación y Trabajos de Grado en pregrado de Psicología y postgrados de Derecho	Subdirectora del Instituto de Investigaciones Penales y Criminológicas de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo (1999 – 2003). Coordinadora de la Maestría en Ciencias Penales Integrales (Universidad de Carabobo 2006 – 2015). Coordinadora de la Maestría Estudios Constitucionales y Comparados (Universidad de Carabobo, 2015 a la presente fecha).

Revette (2020)

Docente 1: Luis Alonso Hernández

1-. En los contextos laborales el gerente o supervisor debe implementar ciertas directrices que son reflejo de su hacer y estilo de gobierno. En tal sentido ¿Cómo considera usted que debería implementarse el control durante el desarrollo de las actividades laborales en un departamento bajo su mando?

R. Me alejo de posiciones gerenciales basadas en controles exhaustivos. Prefiero hablar de una gestión basada en la comunicación permanente y la toma de decisiones en conjunto para propiciar ambientes de confianza y sentido de pertenencia hacia nuestras instituciones. He evidenciado que cuando nuestros compañeros de trabajo tienen claras sus funciones, cuando se sienten escuchados, tomados en cuenta, tienden a cumplir cabalmente con sus trabajos y mejora el desempeño. En este sentido, al establecerse empatía con quien está al frente del departamento, se alcanza una intersubjetividad que facilita la interacción y el reconocimiento del otro como un actor importante. Ahora bien, la burocracia siempre diseña formatos para controlar, evaluar, precisamente controlar más a los seres humanos. Por exigencias institucionales debemos acatar estas políticas, pero desde mi perspectiva, hay otras maneras de conocer si las personas “cumplen” con su deber. Creo que muchas instituciones en Venezuela, tanto públicas como privadas, se enfocan más en intentar “controlar” a sus trabajadores y no por conocer la esencia de quienes son.

2-. En las organizaciones cohabitan una variedad de liderazgos anclados en la experiencia, el carisma y la tradición. En tal sentido ¿Por qué el gerente educativo tiene que cultivar el liderazgo en el ámbito laboral que dirige?

R: El gerente educativo por excelencia debe ser líder en el buen sentido de la palabra. Un líder que lleve al grupo al cual dirige a alcanzar metas comunes en beneficio de la organización y el bienestar de los trabajadores. Un líder organizado, planificado, actualizado, que sepa escuchar, que delegue, que sea justo para que tome decisiones acertadas. Que reconozca que el mundo es heterogéneo. Creo es indispensable una

buena oratoria para que se haga entender. Estas cualidades se pueden cultivar. Sin embargo, el líder indiscutiblemente dese ser carismático y dudo que el carisma se cultive, creo que con eso se nace. Weber señalaba que el carisma es una especie de don, facultad extraordinaria que suscita entusiasmo en la gente. Si bien el concepto aplicaba al ámbito religioso, en los ambientes educativos en donde hay tanto en juego, es indispensable que quienes ocupan cargos directivos estén “enmantillados” con el don del carisma, que desde mi punto de vista, hace que el resto de los compañeros se adhieran a las políticas y objetivos de la gerencia y, por ende, se alcancen metas en conjunto. Sin embargo, el carisma es arma de doble filo y la historia lo ha demostrado. El líder sabe si es carismático y ese “don” debe ser usado en beneficio de intereses comunes que al final se verán traducidos en beneficios para los jóvenes que formamos en las aulas. Lamentablemente en Venezuela estamos llenos de gerentes educativos dicotómicos o muy politizados, como lo experimentamos en las universidades públicas. Rescato que nos quedan reservas morales, líderes que desde pequeños espacios marcan la diferencia.

3.-Desde su experiencia ¿Cuál es la importancia de la buena política interna en el clima organizacional?

R: Habría que aclarar la categoría “buena política interna”. Entendiendo que se elaboran políticas que deben ser ejecutadas en un periodo determinado, con objetivos claros, funciones y tiempos específicos e indicadores para evaluar la política, éstas deben ser bien claras y las debe conocer el conjunto de trabajadores que nos acompaña. Debe ser discutida, debatida para que no cause ruido. De esa forma el camino debería estar despejado y la gente tiene las directrices claras sobre lo que pretende la gestión.

4-. Considerando su hacer durante la praxis del rol gerencial ¿Qué estilo de autoridad considera indispensable para procurar la obediencia de sus subalternos a las órdenes que les imparte? Por favor, justifique su respuesta.

R: Un líder no debe buscar la obediencia y menos hablar de subalternos. Me parece un esquema muy jerárquico. Considero que, aunque parezca una utopía hay que enfocarse en la horizontalidad y socializar las políticas, los proyectos, los valores de nuestra organización, lo que se espera de cada quien. Como dije anteriormente: saber escuchar, debatir y reflexionar con respeto. De esa manera considero se pueden alcanzar metas comunes, si bien es difícil a veces alcanzar el consenso, por lo menos crear un ambiente de solidaridad, de trabajo en equipo. En todo caso hablaría metafóricamente de “obediencia a la política, a la meta perseguida”.

5-. Desde su experiencia como gerente: ¿Por qué la motivación en los subalternos debería ser un elemento característico del contexto laboral bajo su mando?

R: A los compañeros siempre hay que mantenerlos motivados. En los cargos que ocupé tanto en el ámbito educativo como de gobierno, nunca consideré a ningún trabajador un subalterno, siempre fueron mis compañeros de trabajo. Soy uno más aunque mis responsabilidades sean otras. Siempre propiciaba espacios (conversación común o actividades extralaborales) que permitieran conocernos, ver sus inquietudes, sus expectativas, sus opiniones sobre lo que se hace. Escuchar es indispensable. Negociar también, pues a veces hay tensión. Siempre velé por sus intereses (que también eran los míos), reconocer el trabajo hecho en equipo. Un equipo motivado suma, empuja para que ese gran camión lleno de metas llegue a donde tiene que llegar. Al final el reconocimiento es para todos.

6-. La empatía es la capacidad que poseen algunos seres humanos de establecer conexión con otros al colocarse en una realidad imaginada relacionada con el individuo considerado. En tal sentido ¿Cómo se alinea su empatía con el personal que dirige?

R: Poniéndome en su lugar. Repito, siempre me veo como un trabajador más. Y cuando se presentan algunas causas institucionales que me parecen injustas, siempre lo expreso con respeto a quienes están en un esquema jerárquico por encima de mí. Creo que lo que venimos afirmando de escuchar e involucrar al otro, además de reconocerlo como un sujeto con capacidad de agencia, consolida la empatía a la cual haces referencia.

7-. La mayoría de expertos que nutren la literatura gerencial otorgan un puesto central a la integración del personal ¿Cómo valora este comportamiento en el clima organizacional de un departamento bajo su dirección?

R: Un equipo integrado, cohesionado, que conozca y tenga clara la misión, visión, principios institucionales es sinónimo de un equipo proactivo, dinámico y enfocado, fuerte. Para mí, deben establecerse actividades que fomenten la integración incluso fuera de lo laboral. Además de integrar, permite limar asperezas, conocer y comprender al otro.

8-.La equidad corresponde a la acción de dar a cada individuo lo que merece en atención a sus cualidades, desempeño y méritos. En consecuencia ¿Cuál es la importancia que usted le otorga a este rasgo? Por favor, justifique su respuesta.

R: Una de las características de ese líder que describí hace un momento es el sentido de justicia. Tengo mis reservas al concepto de meritocracia en contextos tan desiguales como el venezolano, por ejemplo. Sin embargo, es favorable reconocer el trabajo del equipo, hacerles saber cuando lo hacen bien, cuando hay que ponerle más

ganas o cuando sencillamente, a pesar de los múltiples esfuerzos del líder, no cumple con su rol y debe ser removido. Esto también es justicia.

Docente 2: Osdalis Vera

1-. En los contextos laborales el gerente o supervisor debe implementar ciertas directrices que son reflejo de su hacer y estilo de gobierno. En tal sentido ¿Cómo considera usted que debería implementarse el control durante el desarrollo de las actividades laborales en un departamento bajo su mando?

R: Las actividades de control, van a depender del estilo de liderazgo que asuma el Gerente; con atención a las Teorías Administrativas (Teoría X o Y). En mi caso particular, siempre he optado por ejercer mis funciones directivas bajo los preceptos de la Teoría Y. Esto significa que pondero las Relaciones Humanas por encima de los Recursos Humanos; más aún en una Escuela de Comunicación Social

2-. En las organizaciones cohabitan una variedad de liderazgos anclados en la experiencia, el carisma y la tradición. En tal sentido ¿Por qué el gerente educativo tiene que cultivar el liderazgo en el ámbito laboral que dirige?

R:El liderazgo tiene que inscribirse en un estilo “Colaborativo”. El aspecto “cultivar” no se comparase a mi juicio con la gerencia. Un líder se va construyendo, con base a variables que provienen, incluso, del liderazgo socio-político. El líder debes sustentar el liderazgo con atención a la Identificación, Imitación, Exhortación y Sugestión, propias del líder social.

3-.Desde su experiencia ¿Cuál es la importancia de la buena políticas interna en el clima organizacional?

R: El Clima Organizacional debe ser atendido con prioridad en cualquier tipo de organización u institución. Emerge de valores culturales propios de los miembros que

hacen vida en la organización. Su importancia radica en lograr una cohesión interna colaborativa y equilibrada entre todos los miembros . Revela el “estado de salud organizacional”.

4-. Considerando su hacer durante la praxis del rol gerencial ¿Qué estilo de autoridad considera indispensable para procurar la obediencia de sus subalternos a las órdenes que les imparte? Por favor, justifique su respuesta.

R: Ejercer el liderazgo implica dos cosas: Poder y Dominación. Lo primero es tener la potestad de imponer la voluntad. Lo segundo, más difícil, es lograr que la gente bajo el mando obedezca Esa obediencia se basa en fuentes de dominación que se perciben en el líder; por ejemplo, el dominio de saberes, del papel o rol social, y el carismático. Este último, sin explicación científica, tiene un alto poder de obediencia en subalternos. Se basa en “una energía o imagen fuerte” que emana del líder. No se le asignan atributos, se percibe al líder como una persona de gran influencia e imagen arrolladora incuestionable. De forma tal, ya que el carisma es algo innato, que no se puede “comprar”, y al ser la obediencia una variables más que todo perceptual y de ejercicio del poder; **creo que la dominación de los saberes, la erudición en determinadas materias y contextos, sobretodo el académico, sería altamente eficaz para el logro de los objetivos propuestos.**

Docente 3: Marisela Flores Ramírez

1-. En los contextos laborales el gerente o supervisor debe implementar ciertas directrices que son reflejo de su hacer y estilo de gobierno. En tal sentido ¿Cómo considera usted que debería implementarse el control durante el desarrollo de las actividades laborales en un departamento bajo su mando?

R: **El saber gerenciar el factor humano es fundamental, motivar a que realicen lo que le indique, que se comprometan a efectuarlo, saber escucharlos, tener empatía y hablarles proactivamente.**

2-. En las organizaciones cohabitan una variedad de liderazgos anclados en la experiencia, el carisma y la tradición. En tal sentido ¿Por qué el gerente educativo tiene que cultivar el liderazgo en el ámbito laboral que dirige?

R: El gerente educativo debe cultivar el liderazgo, para que junte al equipo de docentes, con el compromiso y la motivación necesaria de lograr los objetivos que se planteen.

3-.Desde su experiencia ¿Cuál es la importancia de la buena políticas interna en el clima organizacional?

R: Tener políticas internas que reflejen un entorno agradable, conciliador, proactivo, lograra motivar al equipo a llegar a las metas u objetivos propuestos.

4-. Considerando su hacer durante la praxis del rol gerencial ¿Qué estilo de autoridad considera indispensable para procurar la obediencia de sus subalternos a las órdenes que les imparte? Por favor, justifique su respuesta.

R: La autoridad se ejercerá dando un trato cordial, receptivo, y consiente de no permitir nunca falta de respeto o humillar la dignidad de las personas. Nadie se sentirá cómodo con un jefe gritón, que ridiculice a las personas, soberbio que no permite la opinión de nadie.

5-. Desde su experiencia como gerente: ¿Por qué la motivación en los subalternos debería ser un elemento característico del contexto laboral bajo su mando?

R: Sin motivo no hay reacción, no hay resultados. La motivación debe ser con cosas positivas. Si motivas al empleado lograras que realice tus órdenes de buen agrado. Puedes motivarlo dándole nuestro propio ejemplo como jefe, explicarle por qué queremos que efectué las cosas, resaltando sus capacidades, reconociéndole su

trabajo, valorar sus opiniones, establecer puntos en común, lo cual lograra un buen ambiente laboral.

6-. La empatía es la capacidad que poseen algunos seres humanos de establecer conexión con otros al colocarse en una realidad imaginada relacionada con el individuo considerado. En tal sentido ¿Cómo se alinea su empatía con el personal que dirige?

R: **La empatía está en primera fila. El trato con los empleados es básico para construir un equipo.** Debemos hacer que se sientan comprendidos, que son escuchados, que se les respeta, lo que llevara a que se expresen ampliamente sin que se sientan juzgados.

7-. La mayoría de expertos que nutren la literatura gerencial otorgan un puesto central a la integración del personal ¿Cómo valora este comportamiento en el clima organizacional de un departamento bajo su dirección?

R: Tener un personal integrado es lo que todo jefe desea. **El trabajar en equipo nos lleva a obtener el éxito. Para trabajar en equipo se tiene a un líder o jefe que fija normas que cumplan todos sus miembros,** mantener una buena comunicación entre sus integrantes que establezca relaciones positivas, para trabajar en el logro de los objetivos comunes.

8-.La equidad corresponde a la acción de dar a cada individuo lo que merece en atención a sus cualidades, desempeño y méritos. En consecuencia ¿Cuál es la importancia que usted le otorga a este rasgo? Por favor, justifique su respuesta.

R: **Tener equidad con las personas las dignifica.** Debemos valorar a las personas por lo que son no por lo que tienen, valorar su condición humana, y si tiene además cualidades, desempeño y méritos, mejor aún.

Docente 4: Leonor Acosta de Petit

1-. En los contextos laborales el gerente o supervisor debe implementar ciertas directrices que son reflejo de su hacer y estilo de gobierno. En tal sentido ¿Cómo considera usted que debería implementarse el control durante el desarrollo de las actividades laborales en un departamento bajo su mando?

R: Desde mi experiencia personal, cuando lidero un personal de trabajo, como psicólogo observo y me aproximo a dicho personal para ir construyendo un perfil de cada una de ellos, sus virtudes y talentos, así como sus fallas y debilidades; simultáneamente conozco y analizo las normas, objetivos y valores institucionales; progresivamente, voy amoldando mis capacidades y actitudes a las características del personal y a los requerimientos institucionales, utilizando siempre como referencia mis principios y valores. **No soy partidaria de controlar a las personas, me inclino más por guiar, orientar, moldear con actitud respetuosa al personal, conversar con ellos, apoyarlos en sus proyectos e inquietudes para que se sientan satisfechos consigo mismos y con la institución donde trabajan.** Es un proceso complejo, por lo que sus resultados suelen apreciarse a largo plazo, pero creo que la paciencia es una buena aliada para quien sabe esperar.

2-. En las organizaciones cohabitan una variedad de liderazgos anclados en la experiencia, el carisma y la tradición. En tal sentido ¿Por qué el gerente educativo tiene que cultivar el liderazgo en el ámbito laboral que dirige?

R: **El gerente educativo es un líder, debe ser un líder, pero no cualquier tipo de líder; un verdadero líder ha de ser responsable y consciente de lo que representa y de la trascendencia y repercusiones de su liderazgo, de lo mejor para su institución y para sus trabajadores,** conseguir ese punto de equilibrio y de armonía, lo cual no resulta tarea fácil porque no todas las personas están dispuestas a sacar lo mejor de sí mismas. Ser líder no es solamente ser carismático, ni tampoco ser autoritario, y mucho menos laissez faire, laissez passer (expresión francesa que significa dejar

hacer, dejar pasar). El gerente educativo no se puede permitir mirar hacia otro lado cuando algo no va bien, porque al final las consecuencias pueden llegar a ser perjudiciales para todos los miembros de la comunidad educativa, y ese gerente va a ser el primer responsable de dichas consecuencias.

3.-Desde su experiencia ¿Cuál es la importancia de la buena política interna en el clima organizacional?

R: La política institucional es importante, pero más importante aún es la forma de aplicarla y su adecuación a las nuevas situaciones que se presenten. Esta condición le imprime personalidad a la institución, y se traduce en el prestigio de la misma. El que los docentes dicten sus clases en los horarios respectivos, notifiquen sus planes de evaluación a tiempo, informen a los estudiantes de sus avances, preparen sus clases, organicen y participen en actividades académicas, lleven el carnet en lugar visible, cumplan las normas de orden y urbanidad, mantengan el conocimiento actualizado, favorezcan la preparación de sus docentes, entre otros aspectos, forman parte de la política institucional y es lo que se muestra y dice de la institución, de lo cual se puede inferir que egresa buenos profesionales. Ahora, cómo promover estos lineamientos o políticas, es el reto del gerente educativo, nuevamente, surgen la paciencia y el respeto como fórmulas indispensables. La constancia y la perseverancia convierten, con el tiempo, una política en tradición institucional, adecuándose a los cambios y transformaciones de la sociedad. Por eso necesitamos líderes transformacionales.

4-. Considerando su hacer durante la praxis del rol gerencial ¿Qué estilo de autoridad considera indispensable para procurar la obediencia de sus subalternos a las órdenes que les imparte? Por favor, justifique su respuesta.

R: Más que hablar de obediencia, pienso que para que alguien acate un lineamiento del gerente o de la institución, se necesita en primer lugar una buena formación familiar en el respeto a la autoridad; en segundo lugar, la educación formal, que te

permite tener conciencia crítica de la sugerencia u orden, como dices tú, que se le pueda estar impartiendo al personal, de tal manera de poder presentar sus argumentos a favor y en contra de la misma. **Doctrinariamente hablando, podemos decir que un gerente democrático crea instituciones democráticas, pero no todos están preparados para ser o seguir a un líder democrático.**

5-. Desde su experiencia como gerente: ¿Por qué la motivación en los subalternos debería ser un elemento característico del contexto laboral bajo su mando?

R: Quien trabaja en nuestra universidad es porque se siente feliz educando; la universidad aporta un entorno adecuado, ecológico, aseado, cuidado, gente joven, **los profesionales que trabajamos acá venimos a construir futuro; suficientes motivos para sentirnos satisfechos y orgullosos con nosotros mismos, dar lo mejor de sí y recibir lo bueno que cada uno nos pueda aportar.** Esta motivación es contagiosa, la transmitimos a compañeros de trabajo y a estudiantes. Muchos de nuestros profesores que se han ido, han vuelto porque les hace falta la universidad, su gente, sus espacios, compartir las experiencias enriquecedoras que aquí se viven; quien no le descubre el valor agregado a la docencia no se enamora de ella.

6-. La empatía es la capacidad que poseen algunos seres humanos de establecer conexión con otros al colocarse en una realidad imaginada relacionada con el individuo considerado. En tal sentido ¿Cómo se alinea su empatía con el personal que dirige?

R: Mira, pienso que en 65 años de edad y 43 de experiencia docente he vivido tal diversidad de experiencias que lo que le ocurra a alguien, puede ser que yo lo haya vivido o puedo visualizar sus consecuencias. Por eso, al prestar atención y conectarme con la persona y su situación, lo primero que hago es, escuchar, guardar silencio y pensar; cualquier reacción emocional sin control, puede resultar no asertiva, así enfoco mi disposición hacia la mejor solución de la situación, sopesando

lo positivo, lo negativo y asumiendo las consecuencias de lo que se decida. Esa conexión es producto de la empatía, pues nuestro trabajo nos hace afines y compartimos el mismo clima organizacional y sus peculiaridades.

7-. La mayoría de expertos que nutren la literatura gerencial, otorgan un puesto central a la integración del personal ¿Cómo valora este comportamiento en el clima organizacional de un departamento bajo su dirección?

R: Son muchos los ingredientes necesarios para la integración del personal: el respeto, la camaradería, compartir actividades de diversa índole, conformar equipos de trabajo, organizar y participar en eventos académicos y sociales. La conformación de equipos de trabajo es fundamental para la productividad en las empresas pues da una visión global de las situaciones y favorece el intercambio y la integración. La estructura organizacional de nuestra universidad favorece la conformación de equipos de trabajo, en el sentido de que en FACES por ejemplo, tenemos cuatro escuelas para la formación de profesionales en cada una de sus áreas: Contaduría Pública, Administración Comercial, Comunicación Social y Psicología; cada escuela tiene sus autoridades quienes poseen el mismo perfil profesional, con conocimientos y aptitudes similares, incluso si se quiere comparten ciertos rasgos de personalidad. Sin embargo, pueden presentarse dificultades para la conformación de equipos cuando no se elija un líder a quien se respete y se desee seguir; también pueden surgir conflictos por la competencia de ocupación de un cargo; de ahí lo trascendente de la elección del líder o gerente educativo; puede ocurrir otro fenómeno que los psicólogos llamamos identificación cuando nos vemos en el otro, muchas veces nos gusta lo que vemos de nosotros en el otro, pero en ocasiones no nos gusta lo que vemos y lo rechazamos, en el otro y en nosotros mismos. Esto puede llevarnos también a rechazar al gerente, siendo que lo rechazamos en nosotros. Es complejo descifrar y aceptar esto, pero puede suceder. Por eso el líder debe cuidar y revisar principios, valores, actitudes y comportamientos.

8.-La equidad corresponde a la acción de dar a cada individuo lo que merece en atención a sus cualidades, desempeño y méritos. En consecuencia ¿Cuál es la importancia que usted le otorga a este rasgo? Por favor, justifique su respuesta.

R: Esta cualidad es algo difícil de aplicar, pues se necesita mucha objetividad, atención y visión global de contexto. Reconocer los méritos de algún miembro del personal es tan importante como sancionar, amonestar o llamar la atención a otro; el espíritu, la disposición y actitud con la que se aplique va a condicionar la efectividad del premio o de la sanción. En ocasiones la efectividad será que la persona cambie para mejorar, o se retire de la universidad; pienso que el balance que hagamos y las decisiones subsiguientes tienen la última palabra con relación a si hemos sido justos o no al premiar o sancionar a una persona. En ocasiones premiamos o castigamos, consciente o inconscientemente, a alguien que no se lo merece; solo lo que ocurra después confirmará si fuimos equitativos.

Cuadro 4 de categorizaciones

CATEGORÍA: PODER		
<p>Concepto: Mintzerberg (como se citó en French, W; Bell, Jr, C. 1996). Define que: “Tener poder es ser capaz de lograr que se hagan las cosas que uno desea” (p.308).</p> <p>Pregunta 1: En los contextos laborales el gerente o supervisor debe implementar ciertas directrices que son reflejo de su hacer y estilo de gobierno. En tal sentido ¿Cómo considera usted que debería implementarse el control durante el desarrollo de las actividades laborales en un departamento bajo su mando?</p>		
OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	CATEGORIZACIONES	MIRADA DEL INVESTIGADOR
Prefiero hablar de una gestión basada en la comunicación permanente y la toma de decisiones en conjunto para propiciar ambientes de confianza y sentido de pertenencia hacia nuestras instituciones.	Gestión humana	Comunicación permanente, toma de decisiones, relaciones humanas, factor humano guía y orientación son criterios que eliminan la “sombra” del control sistemático. La dominación, en consecuencia, es laxa y “negociada”, pero conserva el sereno propósito de lograr las metas de la organización.
En mi caso particular, siempre he optado por ejercer mis funciones directivas bajo los preceptos de la Teoría Y. Esto significa que pondero las Relaciones Humanas por encima de los Recursos Humanos; más aún en una Escuela de Comunicación Social		
El saber gerenciar el factor humano es fundamental, motivar a que realicen lo que le indiques, que se comprometan a efectuarlo, saber escucharlos, tener empatía y hablarles proactivamente.		
No soy partidaria de controlar a las personas, me inclino más por guiar, orientar, moldear con actitud respetuosa al personal, conversar con ellos, apoyarlos en sus proyectos e inquietudes para que se sientan satisfechos consigo mismos y con la institución donde trabajan.		

Revette (2020)

Cuadro 5 de categorizaciones

CATEGORÍA: PODER		
<p>Concepto: Mintzerberg (como se citó en French, W; Bell, Jr, C. 1996). Define que: “Tener poder es ser capaz de lograr que se hagan las cosas que uno desea” (p.308).</p> <p>Pregunta 2: En las organizaciones cohabitan una variedad de liderazgos anclados en la experiencia, el carisma y la tradición. En tal sentido ¿Por qué el gerente educativo tiene que cultivar el liderazgo en el ámbito laboral que dirige?</p>		
OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	CATEGORIZACIONES	MIRADA DEL INVESTIGADOR
<p>El gerente educativo por excelencia debe ser líder en el buen sentido de la palabra. Un líder que lleve al grupo al cual dirige a alcanzar metas comunes en beneficio de la organización y el bienestar de los trabajadores. Un líder organizado, planificado, actualizado, que sepa escuchar, que delegue, que sea justo para que tome decisiones acertadas. Que reconozca que el mundo es heterogéneo.</p>	<p>Líder comprometido</p>	<p>Los gerentes consultados se decantan por la enumeración de cualidades que un líder debe tener. Organización, escucha analítica, actualización permanente, socialización y responsabilidad son constantes que usa para mantener a su equipo cohesionado y motivado. Todos coinciden en que el liderazgo gerencial es un aspecto positivo y necesario dentro de la organización.</p>
<p>El líder debes sustentar el liderazgo con atención a la Identificación, Imitación, Exhortación y Sugestión, propias del líder social.</p>		
<p>El gerente educativo debe cultivar el liderazgo, para que junte al equipo de docentes, con el compromiso y la motivación necesaria de lograr los objetivos que se planteen.</p>		
<p>El gerente educativo es un líder, debe ser un líder, pero no cualquier tipo de líder; un verdadero líder ha de ser responsable y consciente de lo que representa y de la trascendencia y repercusiones de su liderazgo, de lo mejor para su institución y para sus trabajadores,</p>		

Revette (2020)

Cuadro 6 de categorizaciones

CATEGORÍA: PODER		
<p>Concepto: Mintzerberg (como se citó en French, W; Bell, Jr, C. 1996). Define que: “Tener poder es ser capaz de lograr que se hagan las cosas que uno desea” (p.308). Pregunta 3: Desde su experiencia ¿Cuál es la importancia de la buena política interna en el clima organizacional?</p>		
OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	CATEGORIZACIONES	MIRADA DEL INVESTIGADOR
Se elaboran políticas que deben ser ejecutadas en un periodo determinado, con objetivos claros, funciones y tiempos específicos e indicadores para evaluar la política, éstas deben ser bien claras y las debe conocer el conjunto de trabajadores que nos acompaña.	Armonía	El horizonte que sugieren los “líderes” educativos ofrece una panorámica nítida en favor de los propósitos que la organización tiene establecidos para su desarrollo en el corto, mediano y largo plazo. En todos prevalece la concordia como epicentro del clima organizacional y precisan que a la “buena política” en su desarrollo motriz.
El Clima Organizacional debe ser atendido con prioridad en cualquier tipo de organización u institución. Emerge de valores culturales propios de los miembros que hacen vida en la organización.		
Tener políticas internas que reflejen un entorno agradable, conciliador, proactivo, lograra motivar al equipo a llegar a las metas u objetivos propuestos.		
La constancia y la perseverancia convierten, con el tiempo, una política en tradición institucional, adecuándose a los cambios y transformaciones de la sociedad. Por eso necesitamos líderes transformacionales.		

Revette (2020)

Cuadro 7 de categorizaciones

CATEGORÍA: PODER		
<p>Concepto: Mintzerberg (como se citó en French, W; Bell, Jr, C. 1996). Define que: “Tener poder es ser capaz de lograr que se hagan las cosas que uno desea” (p.308).</p> <p>Pregunta 4: Considerando su hacer durante la praxis del rol gerencial ¿Qué estilo de autoridad considera indispensable para procurar la obediencia de sus subalternos a las órdenes que les imparte? Por favor, justifique su respuesta.</p>		
OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	CATEGORIZACIONES	MIRADA DEL INVESTIGADOR
. Considero que, aunque parezca una utopía hay que enfocarse en la horizontalidad y socializar las políticas, los proyectos, los valores de nuestra organización, lo que se espera de cada quien. Como dije anteriormente: saber escuchar, debatir y reflexionar con respeto.	Clima democrático	<p>“Horizontalidad” y “democracia” permanecen latentes en el ideario que poco a poco los gerentes educativos consultados estructuran en sus respuestas. El peso de la experiencia es palpable en las convicciones que comparten.</p>
Creo que la dominación de los saberes, la erudición en determinadas materias y contextos, sobretodo el académico, sería altamente eficaz para el logro de los objetivos propuestos.		
La autoridad se ejercerá dando un trato cordial, receptivo, y consiente de no permitir nunca falta de respeto o humillar la dignidad de las personas.		
Doctrinariamente hablando, podemos decir que un gerente democrático crea instituciones democráticas, pero no todos están preparados para ser o seguir a un líder democrático.		

Revette (2020)

Cuadro 8 de categorizaciones

CATEGORÍA: PODER		
<p>Concepto: Mintzerberg (como se citó en French, W; Bell, Jr, C. 1996). Define que: “Tener poder es ser capaz de lograr que se hagan las cosas que uno desea” (p.308).</p> <p>Pregunta 5: Desde su experiencia como gerente: ¿Por qué la motivación en los subalternos debería ser un elemento característico del contexto laboral bajo su mando?</p>		
OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	CATEGORIZACIONES	MIRADA DEL INVESTIGADOR
<p>Un equipo motivado suma, empuja para que ese gran camión lleno de metas llegue a donde tiene que llegar. Al final el reconocimiento es para todos.</p>	<p>Gerente motivador</p>	<p>Hay una coincidencia entre las visiones sobre la motivación. Con palabras distintas cada uno admite que un equipo motivado garantiza la armonía y el cumplimiento de las metas de la organización. Por otra parte, propicia un ser entusiasmado y con sentido de pertenencia.</p>
<p>Sin motivo no hay reacción, no hay resultados. La motivación debe ser con cosas positivas. Si motivas al empleado lograras que realice tus órdenes de buen agrado.</p>		
<p>Los profesionales que trabajamos acá venimos a construir futuro; suficientes motivos para sentirnos satisfechos y orgullosos con nosotros mismos, dar lo mejor de sí y recibir lo bueno que cada uno nos pueda aportar.</p>		

Revette (2020)

Cuadro 9 de categorizaciones

CATEGORÍA: PODER		
<p>Concepto: Mintzerberg (como se citó en French, W; Bell, Jr, C. 1996). Define que: “Tener poder es ser capaz de lograr que se hagan las cosas que uno desea” (p.308). Pregunta 6: La empatía es la capacidad que poseen algunos seres humanos de establecer conexión con otros al colocarse en una realidad imaginada relacionada con el individuo considerado. En tal sentido ¿Cómo se alinea su empatía con el personal que dirige?</p>		
OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	CATEGORIZACIONES	MIRADA DEL INVESTIGADOR
Poniéndome en su lugar. Repito, siempre me veo como un trabajador más.	Igualdad	Los gerentes se inclinan por derribar las fronteras entre individuos establecidas por la cultura interna. Están convencidos de que si la invisibilizan cometen un equívoco capaz de repercutir en el ámbito bajo su gerencia.
La empatía está en primera fila. El trato con los empleados es básico para construir un equipo.		
Esa conexión es producto de la empatía, pues nuestro trabajo nos hace afines y compartimos el mismo clima organizacional y sus peculiaridades.		

Revette (2020)

Cuadro 10 de categorizaciones

CATEGORÍA: PODER		
<p>Concepto: Mintzerberg (como se citó en French, W; Bell, Jr, C. 1996). Define que: “Tener poder es ser capaz de lograr que se hagan las cosas que uno desea” (p.308). Pregunta 7: La mayoría de expertos que nutren la literatura gerencial, otorgan un puesto central a la integración del personal ¿Cómo valora este comportamiento en el clima organizacional de un departamento bajo su dirección?</p>		
OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	CATEGORIZACIONES	MIRADA DEL INVESTIGADOR
Un equipo integrado, cohesionado, que conozca y tenga clara la misión, visión, principios institucionales es sinónimo de un equipo proactivo, dinámico y enfocado, fuerte.	Cohesión humana	Según los “líderes educativos” la integración es importante para mantener calibrada la implicación, motivación y armonía en el equipo de trabajo. Esto favorece la productividad, éxito esperado la fortaleza organizacional. Todos consideran un aspecto relevante construir lazos humanos positivos.
El trabajar en equipo nos lleva a obtener el éxito. Para trabajar en equipo se tiene a un líder o jefe que fija normas que cumplan todos sus miembros,		
Esa conexión es producto de la empatía, pues nuestro trabajo nos hace afines y compartimos el mismo clima organizacional y sus peculiaridades.		

Revette (2020)

Cuadro 11 de categorizaciones

CATEGORÍA: PODER		
<p>Concepto: Mintzerberg (como se citó en French, W; Bell, Jr, C. 1996). Define que: “Tener poder es ser capaz de lograr que se hagan las cosas que uno desea” (p.308). Pregunta 8: La equidad corresponde a la acción de dar a cada individuo lo que merece en atención a sus cualidades, desempeño y méritos. En consecuencia ¿Cuál es la importancia que usted le otorga a este rasgo? Por favor, justifique su respuesta.</p>		
OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	CATEGORIZACIONES	MIRADA DEL INVESTIGADOR
Es favorable reconocer el trabajo del equipo, hacerles saber cuando lo hacen bien, cuando hay que ponerle más ganas o cuando sencillamente, a pesar de los múltiples esfuerzos del líder, no cumple con su rol y debe ser removido.	Reconocimiento	Los gerentes consultados unifican posturas entorno a la equidad, pero se polarizan en la imposición de sancione. Esto evidencia comprensiones dispares sobre la el premio-castigo. Unos se inclinan por el diálogo; otros se orientan por la sanción y “remoción” en casos extremos.
El trabajar en equipo nos lleva a obtener el éxito. Para trabajar en equipo se tiene a un líder o jefe que fija normas que cumplan todos sus miembros...		
Reconocer los méritos de algún miembro del personal es tan importante como sancionar, amonestar o llamar la atención a otro; el espíritu, la disposición y actitud con la que se aplique va a condicionar la efectividad del premio o de la sanción.		

Revette (2020)

Análisis del instrumento de recolección de datos número 1: Guía de entrevista Semiestructurada.

En atención a los resultados obtenidos es posible determinar varios aspectos concernientes a las convicciones pragmáticas que los gerentes educativos consultados poseen de su praxis durante el desempeño del rol. Por una parte, existe un criterio común en cuanto a la naturaleza humana. Hay convencimiento de que están inmersos entre grupos humanos y no con “enseres” inamovibles. Esto lleva a considerar que la emocionalidad es importante para un óptimo desarrollo del clima organizacional que su figura afecta, como la de todos.

En tal sentido, el enfoque que prevalece es la consideración de “equipo” de trabajo por encima de “subalterno” cuando se considera las metas de la organización. El discurso de cada entrevistado demuestra que no puede existir un clima organizacional positivo sin un buen ejercicio del poder que cada uno tiene sobre otros.

Sin embargo, hay fragmentación discursiva cuando cada entrevistado considera la sanción. Es una polarización “estrepitosa”. Unos se inclinan por desarrollar un diálogo constante en previsión de estos escenarios incómodos. Esto demuestra que hay preferencia por proteger al ser de las consecuencias de sus errores. Otros utilizan la “remoción” como alternativa cuando es necesario. Esto discrepa con el tono de familiaridad organizacional que exponen en otras respuestas. En síntesis: colisionan la buena intención y el deseo porque “todo marche bien” con lado oscuro que garantiza la sanción por la desobediencia.

En atención a lo anterior, hay un el ejercicio de la autoridad también suscita discrepancias. El polo que promueve el despido del cargo apela a términos sutiles que definen su hacer en los climas organizacionales que su liderazgo provoca. No les agrada “la mención de ejercicio de la autoridad”, pero no dudan en recurrir a ella si las circunstancias la hacen necesaria.

Instrumento de recolección de datos número 2

Corresponde al tercer propósito: Estudiar el Clima organizacional del Departamento de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena

Cuadro N° 12 del DIARIO DE CAMPO

Diario de campo			
Observación participante			
Día: lunes	Fecha: 11 y 12	Mes: noviembre	Año: 2019
Registro			
Dimensión: Clima organizacional			
Área : Decanato de FACES		Oficina: Coordinación de la Escuela	
Registro de observaciones			
Horas			
Inicio: 9:00 am		Final: 2:00 pm	
Fases de la observación	Observación del hecho		
Actitud	<p>Existe un ambiente de solidaridad, empatía y relajación entre docentes, personal administrativo y alumnos. Los estudiantes entran a la oficina y realizan preguntas a la coordinadora sobre equivalencias de calificaciones y asignaturas.</p> <p>Desde afuera se escucha a las secretarias atendiendo a los estudiantes que indagan sobre la asistencia de los docentes con quienes tendrán clases.</p> <p>Suena el teléfono. La sra Ana contesta la llamada sin dejar de sonreír. En el ambiente impera un barrullo. Jóvenes entran y salen de la oficina. Más tarde una alumna pregunta sobre la asistencia de un profesor. La sra Ana responde: “él debería estar hasta las doce”.</p> <p>Alrededor de las 10 am llega la decana de FACES, profesora Leonor Acosta de Petit.</p>		

<p>Actitud</p>	<p>Irrumpe en la gran oficina, dividida en cubículos con puertas, con un sonoro “Buenos días, buenos días, buenos días”. Contagia con su alegría.</p> <p>Una vez en su oficina, un espacio delimitado del área común, la decana Leonor comienza a su día a día académico. En un instante recibe a un estudiante que entra llorando. Al parecer la alumna reprobó una asignatura. Sin embargo, cuando sale, luego de la asesoría, lleva un semblante distinto, un poco esperanzador. Luego entra el profesor Juan Reyes, ex coordinador de la Escuela de Comunicación Social, turno nocturno, y de la Escuela de Psicología. El profesor expone que la mayoría de los estudiantes a su cargo están reprobados. La decana le recalca. “debes generar esperanza. Por favor, bríndales una oportunidad de recuperarse”. El profesor asiente y se retira. Luego ingresa la Coordinadora académica de la Escuela de Comunicación Social del turno de la mañana, la ex ucevista, Marisela Paz. Ella conversa sobre unas actas de trabajo de grado que deben firmarse. Esta profesora difiere del contexto del Decanato. En su oficina se respira la agria transpiración de la rectitud. En ese espacio solo hay libros y mobiliario académico: un calendario, una libreta de anotas y una agenda acompañan al monitor que ella mira fijamente por encima de su desgastados lentes de metal plateado. Los estudiantes deben pedir audiencia si desean conversar con ella. Nunca deja de apretar las cejas en medio de la frente. La femineidad no es cuestión de su estilo sus sonrisas son esporádicas. A veces parece dar un discurso cuando habla.</p> <p>Corresponde a la observación: El investigador experimenta curiosidad cuando el tono de voz baja entre los interlocutores que escucha. Está convencido de que está en un espacio donde se maneja información confidencial y delicada. Cuando la decana queda a solas con el investigador le recalca: “Franklin, lo importante para cualquier gerentes aquí es que aquí estamos para servir”.</p>
-----------------------	---

<p>Relaciones interpersonales</p>	<p>Entre la Sra. Margaret, la sra Ana y Marisela Flores –coordinadora- se percibe una amable conexión. Ingres a la coordinación la profesora Nilda Guzmán, coordinadora de pasantías. Saluda al investigador con un beso cálido y conversan sobre unas ex tutoradas de trabajo de grado. Sobre ese caso se dan indicaciones sobre cómo interactuar con ellas.</p> <p>Por otro lado, en la oficina de la decana es perceptible un ambiente de respeto, elegancia y amabilidad. Hay un mesón amplio que sirve, en ocasiones solemnes, de reuniones o agasajos. La decana cuenta con una biblioteca personal donde abundan libros de metodología de la investigación y psicología. La razón de estos libros, ajenos a Comunicación Social, en la ese espacio es sencilla: es decana de Faces y de la Facultad de Ciencias de la Salud. Esta circunstancia especial se debe a que el decano-director, Luis Alonso Hernández, está realizando una maestría en Antropología Social en Argentina. Mientras regresa él regresa ella le “preserva” los cargos que desempeña.</p> <p>Día 12”:</p> <p>El día comenzó con las prisas por las presentaciones de los trabajos especiales de grado de la Escuela de Comunicación Social. Les llaman “defensas”. Había un ánimo tenso, apunto de crispación. Como de costumbre, la profesora Inés Rodríguez Dovale entra al área del decanato y ocupa un asiento de las secretarias para usar su pc con conexión a internet. Más tarde ingresa la Osdalys Vera, catedrática de las asignaturas Teoría de la Opinión Publica, Seminario de Trabajo de Grado Y Lobby y Vocería Política. Entre ambas surge un contratiempo por el uso de la pc. Se escucharon palabras soeces .La diferencia, según la profesora Osdalys, se remonta a un viejo trabajo de grado por el que tuvieron diferencias metodológicas. De inmediato la Coordinadora académica de la Escuela de Comunicación Social, turno de la mañana, Marisela Paz, interviene en la escaramuza y las lleva a su cubículo para conversar. De nuevo los alumnos continúan entrando y saliendo.</p>
--	--

<p>Motivación</p>	<p>La señora Ana no deja de sonreír a las preguntas. Hay alegría y preocupación cuando se quiere atender a los alumnos. Llega la profesora Inés y se sienta en una pc a cargar notas. A los pocos minutos la Sra. Ana le menciona sobre la renuncia de Evo Morales a la presidencia de Bolivia con “viste que a él lo sacó el pueblo” “y aquí nada”, responde Inés. De un momento a otro la señora Ana, en medio de una oficina por minutos libre de estudiantes, canta “querida Inés María” y la profesora le responde “Querida Ana Justina”. Ambas se miran y ríen. De repente ingresa 8 estudiantes presurosos con diferentes preguntas. Inclusive el investigador es interrumpido con una que responde de tres maneras distintas. Los nervios del alumno parece que no le permite entender.</p> <p>Asimismo, la decana de FACES está apoltronada en su silla verde pino atendiendo solicitudes de alumnos y hablando constantemente por teléfono. Durante su dinámica gerencial entran unos “tesistas” de Psicología que van a firmar el acta de evaluación de su trabajo de grado. Cada uno saca un celular para tomarse una foto de recuerdo porque unos minutos antes fue su presentación de trabajo de investigación. En la jerga especial que se maneja en el contexto académico uamista “tesista” es una especie de mitonimia usado para denominar al Trabajo Especial de Grado que se presenta cuando se opta a la licenciatura. En tal sentido, mitonimia es cuando se usan palabras que significan una cosa para decir otra.</p>
<p>Satisfacción</p>	<p>Día 11: en cuanto al trabajo, la Sra. Ana demuestra comodidad y complacencia con lo que hace. Es perceptible que le nutre ayudar a otros. Sin embargo, no siente “justicia” con la remuneración que recibe. La Profesora Inés le comenta “tanto trabajo, verdad Ana” y ella, paciente y sin perder la sonrisa responde. “pero no nos nivelan el salario aquí”. Trabajo como otras analistas, pero luego de tres años no me han cumplido lo prometido”.</p> <p>Día 12</p> <p>“Amo lo que hago” se le escucha declarar a la profesora Isbelia Pèrez, de 60 años, mientras corrige un trabajo de grado. Luego se levanta a verificar una información en una cartelera próxima. Deja, sin querer, una estela de energía positiva.</p>

<p>Obediencia</p>	<p>Día 11: La profesora Marisela aclara a la Sra. Ana y Margaret, secretarias de la coordinación, sobre el encendido del aire acondicionado a partir de las 8: 00 am.</p> <p>Marisela aclara al investigador que la Sra. Ana es diligente en todo lo que se le encomiende. Sin embargo la Sra. Margaret es “rebelde” cuando recibe órdenes.</p> <p>Día 12:</p> <p>La mayoría de los estudiantes entran y salen del decanato. Los docentes firman la hoja de asistencia. Es una rutina ardua y movida. Al cabo de unos minutos el área colapsa por la cantidad de personas. La Sra. Ana ordena a cada alumno que salga del decanato una vez termine su “diligencia”. “No pueden quedarse aquí”. Los alumnos no protestas. Un tanto apenados se retiran en silencio y otros entran con más inquietudes sobre sus calificaciones.</p>
<p>Comunicación</p>	<p>Día 11:</p> <p>Entre todos hay una grata amabilidad. El ambiente no se siente rígido. Hay risas entre profesores. En plena jornada laboral, a pesar de las constantes preguntas de los alumnos, la Sra. Ana mira a todos a los ojos. la Sra. Margaret la deja sola y se va a otra oficina a navegar por internet.</p> <p>Entra la profesora Emperatriz y pregunta “¿Hoy es once?”. “sí, mi profe” responde la Sra. Ana.</p> <p>Día 12:</p> <p>La profesora Iris Carrión se estira en su asiento mientras corrige. Parece que está agotada por la misma postura. De repente entra un alumno y exclama. “Bryan, estaba pensando en ti”. Brayan es un alumno que falta mucho a clases y ahora presenta problemas con varias calificaciones que necesita para aprobar la asignatura. Ambos salen de la oficina a conversar sobre su realidad académica.</p>
<p>Productividad</p>	<p>Día 11:</p> <p>La profesora Marisela Flores llega todos los días a las 7: am. Se le considera las más puntual al comparársele con otros docentes. De hecho, llega primero que la secretaria Margaret, encargada de abrir el decanato de lunes a viernes. Su rutina se caracteriza por</p>

atender alumnos,, profesores y personal administrativo. En ocasiones brinda asesoría a los estudiantes de la Escuela de Comunicación Social, pues la Coordinadora encargada, Marisela Paz, generalmente está en clase. La profesora Flores que a ella no les molesta atenderlos porque todos son alumnos de la UAM. Sin embargo, nota que en momentos importantes esa oficina siempre está cerrada.

Su jornada laboral termina a las 5:00pm. Cuando se marcha no escatima en sonrisas, abrazos o besos de despedida. Hay un gusto implícito perceptible por todo lo que hace. Sin embargo confiesa, se le escucha decir a veces, sin perder la sonrisa: “hay días de días”.

Día 12:

En la oficina de la Coordinación de la Escuela de Administración se encuentran Iris Carrión e Isbelia Pérez. Ambas están inmersas en correcciones evaluaciones escritas. Iris no deja de pasar hojas de exámenes y suspirara. Isbelia atiende a una tutorada; se le escucha decir: “me encanta tu parafraseo de autores”. De pronto, la coordinadora académica de esa escuela, Marisela Flores, entra con plato plástico repleto de pastelitos, de aspecto frío. La única que no come es la alumna tutorada. Su mirada transmite expectativa y cierto temor. Guarda silencio. Esa atmosfera tensa es rota por unas estudiantes, apuradas, que entran a pedir que le firmen un acta. “Ya me siento como Maduro: firma y firma papeles, ja, ja, ja.”. El tono es alegre, gustoso y enérgico. En la misma oficina hay unos estudiantes que esperan calificaciones. Hay algo llamativo: en esta oficina los estudiantes se pueden colocar detrás o al lado del gerente educativo, en su lado del escritorio, para ver en el monitor lo que el profesor les muestre.

Análisis: El ánimo general usa una contagiosa alegría que reduce -o intenta- pesares íntimos. Además, el respeto forma parte de un convenio tácito con la majestad evidente del recinto. Hay una sagralidad reverencial apoyada en el peso de las autoridades académicas reunidas allí. Además, a lo anterior se le adiciona un conjunto de emociones humanas que afloran según el peso de las circunstancias. Tal premisa se ejemplifica en la confrontación momentánea entre las docentes Vera y Rodríguez. Esto permitió

apreciar el quiebre emocional de la Coordinadora académica, turno de la mañana, Marisela Paz. Desnudó una práctica gerencial uniformada con el metamensaje personal; ilustró que su práctica apela a los valores y creencias íntimas cuando es pertinente la neutralidad emotiva. Asimismo, en el Decanato de FACES hay un código implícito de convivencia basado en la igualdad jerárquica. Sin embargo, la atmósfera organizacional no siempre aglutina la serenidad que impone la gerencia como punto cardinal de la cultura interna. Es una burbuja afectada por la naturaleza de sus artífices: los seres humanos. Por consiguiente, las pasiones humanas pueden quebrar el equilibrio.

En cuanto al aspecto comunicativo destacan la fluidez y el “feed back”. Por otro lado, la motivación se descubre en una actividad inadvertida si los sentidos no se agudizan: la sinergia. Hay una alianza respetuosa en que todos cumplen y defienden con su práctica de servicio. Asimismo, la satisfacción personal por el trabajo realizado tiene dos lecturas. La primera, valorada como pública, expone un discurso colectivo que no transparenta desvíos sobre la inmaculada imagen de la academia. La segunda, silente para la mayoría, ondea un padecimiento por la retribución económica. La señora Ana es evidencia de promesas rotas condenadas a un olvido desconcertante. Además, es un indicativo de desigualdad estratificada que separa a individuos por salario y rango. Por último, la productividad posee tres aspectos destacables: servicio, ganas y entusiasmo. En dos horas se pudieron contar 67 personas atendidas y la sonrisa del personal administrativo continuó intacto. Puede decretarse, a modo de opinión, que a cada integrante del clima organizacional le gusta estar allí.

Fuente: Revette (2020) (modelo adaptado de De la Torre).

Cuadro 11: Síntesis triangular de los resultados

Técnicas e instrumentos	Coincidencias	Discrepancias	Bases teóricas referenciales
Entrevista Guía de entrevista Semi estructurada	Humanidad Motivación Empatía Democracia interna Comunicación horizontal Equipos de trabajo Satisfacción Comunicación permanente	Equidad laboral Comprensión del liderazgo Conflicto	Teoría de la dependencia del poder de Richard Emerson Teoría de la génesis del poder en las organizaciones: El juego de poder y de los jugadores
Observación Diario de Campo	Decisiones mancomunadas Ambientes “solidarios”. Negociación decano-profesor-alumno. Obediencia a la meta.	Estructuras jerárquicas Comprensión de la autoridad	Teoría de los Sistemas de Likert

Revette (2020)

Triangulación

En líneas generales se puede establecer que:

- No hay estructura jerárquica militarista o monárquica (Morales, 2002).
- Impera la horizontalidad entre gerentes, empleados administrativos y docentes. Todos se consideran parte del equipo que sigue una meta.

En cuanto a las coincidencias de la realidad los dos instrumentos aplicados permitieron precisar:

- Un alto grado de humanidad en el clima organizacional.
- Comunicación permanente y horizontal, equipos de trabajo, decisiones mancomunadas. Asimismo, negociación y obediencia en la meta con su aspecto sancionatorio como evidencia de un clima organizacional democrático-participativo, según el sistema de Lickert.
- Hay poca discrepancia entre los instrumentos aplicados. En este orden de ideas, la encontradas en esa realidad empresarial se mencionan, sustentan y explican a continuación:
- La equidad laboral se menciona y exalta por los gerentes, pero los integrantes del equipo no la perciben en las tareas y compensaciones. En cierta medida se cumple la Teoría de la dependencia del poder de Emerson. Hay una transacción: se entrega el poder sobre sí mismo por un margen de tiempo a cambio de algo.
- Existe una disparidad en la definición individual del liderazgo. Todos se inclinan por los tipos democrático, social y carismático para lograr las metas. Este último, explicado por Fichter, genera en otros inspiración y devoción. Juega con las emociones. En el decanato de FACES los gerentes usan su liderazgo para que la devoción sea por la meta que se desea alcanzar.
- El manejo democrático del control deja escapar el conflicto entre los integrantes del equipo. La observación moderada permitió constatar que los choques personales son

manejados una vez que ocurren. Los síntomas se ignoran. Esto discrepa con el enfoque integrador que afirman manejar. Mouzelis (citado por Picó et al, 1996, p. 323) mencionó el conflicto como una amalgama de sentimientos, relaciones negativas e incompreensión.

-Las estructuras jerárquicas existen, por lo cual eliminan coincidencias con el discurso de los gerentes entrevistados. Se habla de equipo, igualdad y horizontalidad, pero sí hay figuras con poder que generan respeto y obediencia automática. No se identifica con el dedo donde está, pero se siente. Es lo que Morales (2002) describía en su explicación de la Panóptica del poder: el individuo se auto regula frente a algo invisible.

- La comprensión de la autoridad pasa por el alcance temático propiedad de los gerentes consultados. Por un lado, están quienes no tienen cautela al mencionarla. La consienten como una fase lógica de su proceder laboral. En otro ángulo se encuentran los que se inclinan por una interpretación humanista y sinérgica. El norte de este “polo” es generar un ciclo energético integrado dirigido hacia las metas establecidas. Se entiende que todo lo que se hace es en nombre de la organización y no por su preferencia gerencial. Esto último puede originar el paso de “Los influyentes” descritos por Mintzerberg (1983) en su teoría. Estos son los que se quedan en la empresa para luchar por el cambio. En síntesis: el que influye, pues, influye.

Grandes comprensiones

Hay una disparidad en el dominio conceptual que los gerentes entrevistados manejan sobre la figura del líder. Carismático, social y especializado son los tipos que prefieren para definir su estilo directivo.

La democracia que implementa el líder propicia un clima donde los miembros del “equipo” pueden expresar su opinión sin menoscabar con ello su integridad personal y laboral. Esto la significa que la queja genere cambios, pero es capaz de resentir posturas severas para causar transformaciones en el mediano o largo plazo.

Por otra parte, el clima organizacional es consecuencia de la creencia del tipo de liderazgo que el decano y los coordinadores del Decanato de FACES deben implementar. El hallazgo obtenido permite cumplir con el primer propósito específico: “Conocer la comprensión del ejercicio del poder sobre el personal administrativo, operativo y docente que posee el gerente educativo de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena.” Asimismo, la evidencia recolectada permite dar constancia de la conquista de la meta planteada en el segundo propósito específico: “Precisar las visiones especializadas de un gerente educativo sobre el ejercicio del poder en el clima organizacional.”

El tercer propósito específico alcanzado fue. “Estudiar el clima organizacional del Departamento de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Arturo Michelena.” La observación moderada permitió constatar que existe una práctica del poder, desde cargos directivos, que moldea el clima interno. También hay control de grupo (Fitcher, 1990). El conformismo entre el personal administrativo y docente, mencionado por la socióloga, es voluntario porque busca consumir las metas que un gerente con carisma pide seguir. Y este carisma inspira armonía, felicidad y entrega por el servicio al otro. Esta táctica es una admisión inequívoca de que el ser humano tiene prevalencia dentro de la organización. Sin él no existe. Se convierte, sin duda, en su valioso capital inmaterial.

Lista de referencias

Impresas

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración, revisión por Carlos Sabino*. Tercera edición. Editorial Epísteme. Caracas, Venezuela.
- Abreu, I. (1998). *Líderes e imagen pública en Venezuela: elementos para el estudio del liderazgo*. Editorial: Fondo editorial de la Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Anda, C. (1993). *Introducción a las Ciencias Sociales*. Editorial Limusa, S.A de C.v. Ciudad de México, D.F, México.
- Alvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. Editorial Paidós mexicana. México D.F, México.
- Burk, I. (2001). *Filosofía: Una Introducción Actualizada*. Editorial Buchivacoa. Capatavida, edo Falcón, Venezuela.
- Castañeda, m. (1978). *Los medios de la comunicación y la tecnología educativa*. Editorial Trillas. Ciudad de México, D.F, México.
- Chinoy, E. (1968). *Introducción a la Sociología*. Editorial Paidos. Buenos Aires, Argentina.
- Cabrera, P. (2011). *Normas para la elaboración y presentación de trabajos pregrado y postgrado*. Universidad Deportiva del Sur. San Carlos.
- Fichter, J. (1971). *Sociología*. Editorial: Herder. Barcelona, España.
- French, W; Bell, Jr, C. (1996). *Desarrollo organizacional*. Editorial: Prentice-hall hispanoamericana, S.A. Naucalpan de Juárez, México.
- García, O. (2009). *El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones*. Revista de Estudios gerenciales. Vol. 25, n° 110. Cali, Colombia. Recuperado de:

- Hurtado, I., y Toro, J. (1998). *Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio*. Editorial Epísteme Consultores Asociados C.A. Valencia, Venezuela.
- Harnecker, M. (1969). *Los conceptos elementales del materialismo histórico*. Editorial: Siglo XXI editores, s.a. Ciudad de México, México.
- Hernandez, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación (4° ed.)*. Editorial McGraw-Hill. Ciudad de México, México.
- Kriesberg, L.(1975). *Sociología de los conflictos sociales*. Editorial Trillas. Ciudad de México, D.F. México.
- Martínez, M. (1994). *Comportamiento humano. Nuevos métodos de investigación*. Editorial Trillas. Ciudad de México, México.
- Martínez, J. (1999). *La intelección, el significado, los adjetivos*. Primera edición. España: Universidad de Almería. Servicio de publicaciones.
- Martínez, M. (2010). *La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico-práctico*. Trillas, México.
- Mahner, M. y Bunge, M. (2000). *Fundamentos de biofilosofía*. Primera edición. México: Siglo XXI editores.
- Manual de Trabajo Especial de Grado Cuam (2003). Primera edición. Venezuela: Departamento de Investigación del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo.
- Maquiavelo, N. (S/N). *El príncipe*. Editorial; Biblioteca Edaf. Madrid, España.
- Mayorca, J. (1976). *Introducción a la Sociología*. Editorial: “El Cojo “ C.A. Caracas, Venezuela.
- Napolitano, A. (1987). *Filosofía*. Editorial Biosfera S.R.L. Caracas, Venezuela.
- Picó, J.; Sanchis, E. (1996). *Sociología y Sociedad*. Editorial: Tecnos. Madrid, España.
- Ramírez, I. (2004). *Paradigmas y modelos de Investigación (2° ed.)*. Fundación universitaria Luis Amigó. Bogotá, Colombia.

- Rojas, B. (2010). *Investigación cualitativa: fundamentos y praxis*. Editorial: Fedeupel. Caracas, Venezuela.
- Silva, J. (2009) *Metodología de la Investigación. Elementos básicos*. Segunda Edición. Caracas: Editorial CO-BO.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Base de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Primera edición. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Sartori, G. (1999). *Elementos de Teoría Política*. Alianza Editorial. Madrid, España.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Valles, M. (1997). *Tendencias Cualitativas de Investigación Social*. Ediciones Síntesis, Madrid.
- Wimmer, R. , y Dominick, J. (2000). *Introducción a la Investigación de Medios de Medios Masivos de Comunicación*. Internacional Thomson Ediciones. Bogotá, Colombia.

Digitales

- Anatomía del poder de Galbraith. Páginas: 310-327 Recuperado de:
http://www.eco.unlpam.edu.ar/objetos/_area.academica/Andreu/Galbraith/Galbraith%20capitulo021.pdf
- Foucault, M. (1979). Microfísica del poder. Recuperado de:
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFrbnxhcG9ydGFjaW9uZXNmaWxvc29maWNhczRzZW8Z3g6MmRjMjI0YmY4ZTMwNjgxZQ>
- Franquis, B.(2017). 60 fallos judiciales han intentado acabar con la autonomía en 6 años. Recuperado de:
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tWbkMBlnvRoJ:www.el-nacional.com/noticias/educacion/fallos-judiciales-han-intentado-acabar-con-autonomia-anos_208404+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ve

Marina, J. (2009). *La pasión del poder*. Teoría y práctica de la dominación. Editorial: Anagrama. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n37/n37a16.pdf>

Mintzberg, H. (1983).EL JUEGO DEL PODER Y DE LOS JUGADORES. Recuperado de:
http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/35_Teoria_de_la_organizacion.pdf

Martínez, S. (2015) .La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber. Recuperado de: <file:///C:/Users/Franklin/Downloads/Dialnet-LaBurocracia-5645561.pdf>

Morales, J. (2012). *El poder en el desarrollo del contexto de nuevas prácticas gerenciales*. Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 5, N° 9. Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv5n9/art03.pdf>

Narváez, J.(2015).Teoría administrativa. Recuperado de: https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-15-Teoria_administrativa.pdf

Quintanilla, L. (2018). *Universidades aniquiladas desde el Poder* .El impulso. Com. Recuperado de: <https://www.elimpulso.com/2018/02/27/especial-universidades-aniquiladas-desde-el-poder/>

Ramos, D. (2012).*El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Recuperado de:<https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Trabajos Especiales de postgrado

Bustamante, Pérez y Maldonado. (2008). *El poder y la gerencia en las organizaciones “un análisis crítico sobre la diversidad de su concepción”*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG) N° 42, 2008, 273 - 287 Universidad del Zulia (LUZ), Maracaibo, Venezuela. Recuperado de:<https://www.redalyc.org/pdf/290/29011557007.pdf>

- Chacón, V. (2015). *Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>
- Daza, L., y Vargas, L. (2018). *Influencia del liderazgo femenino en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional Cesar Laida Imelda Daza Márquez*. Universidad de Santander. Valledupar, Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.udes.edu.co/bitstream/001/1087/1/Influencia%20del%20liderazgo%20femenino%20en%20el%20clima%20organizacional%20del%20Instituto%20Colombiano%20de%20Bienestar%20Familiar%20Regional%20Cesar.pdf>
- García, O. (2009). *El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones*. Revista de Estudios gerenciales. Vol. 25, n° 110. Cali, Colombia. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000100004
- Landaeta, M, (2017). *Clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de producción de la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S. Aragua MAV, C.C.S ubicada en Maracay, edo Aragua*. Universidad de Carabobo. Recuperadode:<http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4840/1/mlandaeta.pdf>
- Polacre, J. (2015). *Análisis del Clima organizacional desde la percepción gerentes-empleados de la Alcaldía Bolivariana Rómulo Gallegos de Elorza, estado Apure*. Universidad Nacional Abierta. Apure, Venezuela. Recuperado de: <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t39793.pdf>
- Quintero, A. (2015). *El liderazgo del director en la integración de la escuela y al comunidad*. Universidad de Carabobo. Recuperado de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1316/Aquintero.pdf?sequence=1>

Yajure (2016). *Clima organizacional y liderazgo de los directivos en las instituciones de educación básica primaria*. Universidad Rafael Urdaneta, edo Zulia. Recuperado de: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-16-10993.pdf>

Fundamentos normativos

Ley de Educación. Gaceta N°: 5.929. Recuperado de: <https://www.urbe.edu/portal-biblioteca/descargas/Ley-Organica%20de-Educacion.pdf>

Ley de Universidades (Gaceta Oficial No. 1429, Extraordinario, del 8 de septiembre de 1970) <http://www.unimet.edu.ve/unimetsite/wp-content/uploads/2013/02/Ley-de-Universidades-1970.pdf>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de (1999), con la enmienda N°1 aprobada por el pueblo soberano, mediante referéndum constitucional. A los quince días del mes de febrero de 2009.

ANEXOS



En la coordinación de la Escuela de Administración y Contaduría de la UAM la encargada, Marisela Flores, atiende a todos siguiendo una premisa: “tratar como me gustaría ser tratada”.



La visita de los estudiantes a la coordinación de la Escuela de Administración y Contaduría de la UAM ocurre por consultas de notas, horarios y asistencia de docentes.



La Profesora Isbelia, de 60 años, labora en la Escuela de Comunicación Social y la de Administración y Contaduría desde hace dos años.



La profesora Isbelia admite le encanta dar correcciones y asesorías a los estudiantes que se lo soliciten.



Marisela Flores abre su oficina a las 7:30 de la mañana para atender a todos los que requieran de su orientación.



Las secretarias del decanato de FACES siempre tiene a disposición de los docentes las computadoras que usan como herramienta principal de trabajo.