



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO



**CONSTRUCTOS TEÓRICOS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
GERENCIALES EN EL IPRGR–UPEL A PARTIR DEL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL**

Autora: Gloria Ochoa

Tutor: Libardo Flórez V.

Rubio, marzo de 2025



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"
SECRETARÍA**

A C T A

Reunidos el día martes, cuatro del mes de marzo de dos mil veinticinco, en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado, del Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio" los Doctores: **LIBARDO FLÓREZ** (TUTOR), **DOUGLAS DURAN**, **RONALD GALVIZ**, **EFRAIN PÁEZ** Y **OMAR PÉREZ DIAZ**, Cédulas de Identidad Números V-9.466.208, V-10.096.613, V-16.959.326, V-10.784.846 y V-4.205.052, respectivamente, jurados designado en el Consejo Directivo N°634, con fecha del 18 de abril de 2024, de conformidad con el Artículo 164 del Reglamento de Estudios de Postgrado Conducientes a Títulos Académicos, para evaluar la Tesis Doctoral Titulada: **"CONSTRUCTOS TEÓRICOS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES EN EL IPRGR-UPEL A PARTIR DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL"**, presentada por la participante **OCHOA GLORIA ISABEL**, cédula de identidad N-V-9.144.876 requisito parcial para optar al título de **Doctor en Educación**, acuerdan, de conformidad con lo estipulado en los Artículos 177 y 178 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador el siguiente veredicto: **APROBADO**, en fe de lo cual firmamos

DR. LIBARDO FLÓREZ
C.I.N° V.- 9.466.208

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"
II TOME

DR. DOUGLAS DURAN
C.I.N° V.- 10.096.613

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"

DR. RONALD GALVIZ
C.I.N° V.- 16.959.326

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"

DR. EFRAIN PÁEZ
C.I.N° V.- 10.784.846

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"

DR. OMAR PÉREZ DIAZ
C.I.N° V.- 4.205.052
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES NÚCLEO FACUHA



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor de la Tesis Doctoral, presentado: Gloria Isabel Ochoa, cuyo título tentativo es: **CONSTRUCTOS TEÓRICOS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES EN EL IPRGR-UPEL A PARTIR DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**, el cual considero que dicho proyecto reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la revisión y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Rubio, a los 10 días del mes de marzo de 2025.



Dr. Libardo Flórez V.
C.I.9466208
Tutor

Índice general

ACEPTACIÓN DEL TUTOR	iii
Índice general	iv
Lista de tablas.....	vii
Lista de figuras	viii
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
MARCO ONTOLÓGICO	3
Situación Problema.....	3
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General:.....	9
Objetivos Específicos:	9
Justificación e Importancia.....	10
CAPITULO II.....	13
MARCO TEÓRICO	13
Antecedentes de la investigación.....	13
Fundamentación teórica	16
Abordaje histórico de la gerencia-administrativa.....	17
Fundamentos paradigmáticos.....	20
Fundamentación legal.....	36
CAPÍTULO III.....	42
MARCO METODOLÓGICO	42
Naturaleza del Estudio.....	42
Descripción del Escenario.....	49
Actores de la Investigación	49
Criterios de rigor científico	50
Credibilidad	50
Transferibilidad	51
Dependencia	51
Confirmabilidad	52

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información	53
Técnicas e Interpretación de Resultados	57
CAPÍTULO IV	59
RESULTADOS ENCONTRADOS	59
Categoría 1. Procesos Administrativos En El IPRGR	60
Subcategoría 1.1: Funcionamiento de los Procesos Administrativos.....	62
Subcategoría 1.2. Roles en los Procesos Administrativos	65
Subcategoría 1.3. Procesos Administrativos.	68
Subcategoría 1.4. Gestión de los Procesos Administrativos.....	71
Categoría 2. Procesos Gerenciales en el IPRGR	73
Subcategoría 2.1. Importancia de la comunicación en los Procesos Gerenciales.....	74
Subcategoría 2.2. Crecimiento y Desarrollo de los Procesos Gerenciales. .	77
Subcategoría 2.3. Relaciones Interpersonales en los Procesos Gerenciales.	79
Subcategoría 2.4. El liderazgo en los Procesos Gerenciales.....	81
Subcategoría 3.1. Desempeño Administrativo en función al comportamiento organizacional.....	85
Subcategoría 3.2. Desempeño gerencial dentro del comportamiento organizacional.....	86
Subcategoría 3.3. Procesos Educativos a partir del comportamiento organizacional.....	87
Subcategoría 3.4. Planeación y Evaluación de los Procesos académicos de acuerdo al comportamiento organizacional.	89
Contrastación Final	91
CAPITULO V	94
DESCRIPCIÓN DE LOS CONSTRUCTOS TEÓRICOS SOBRE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES EN EL IPRGR – UPEL CON ÉNFASIS EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	94

Fundamentación Teórica de los Teóricos sobre los Procesos Administrativos y Gerenciales en el IPRGR – UPEL con énfasis en el Comportamiento Organizacional.	98
Teoría del Aprendizaje Organizacional	98
Teoría de la Contingencia.....	99
Teoría de la Cultura Organizacional	101
Teorías del Comportamiento Humano	102
Constructos Teóricos sobre los Procesos Administrativos y Gerenciales en el IPRGR – UPEL con énfasis en el Comportamiento Organizacional.....	104
Procesos Administrativos	104
Procesos Gerenciales	106
Roles del Gerente Actual	107
Arquitectura Tecnológica en el Comportamiento Organizacional	108
Comportamiento Organizacional vs Cotidianidad	110
Conceptualización de la Triada: Administración – Academia – Tecnología (TAAT) Bases para una Conversión de los Procesos Gerenciales	111
Algunos Comentarios Finales.....	112
REFERENCIAS	114
ANEXOS.....	122
Anexo 1. Constancia de Inscripción en línea de investigación	123
Anexo 2. Instrumento para la obtención de información.....	125

Lista de tablas

Tabla 1. Informantes clave.....	50
Tabla 2. Caracterización de las Categorías Iniciales.....	59
Tabla 3. Categoría Procesos Administrativos.....	60
Tabla 4. Subcategoría: Funcionamiento de los Procesos Administrativos.....	63
Tabla 5. Subcategoría: Roles en los Procesos Administrativos.....	65
Tabla 6. Subcategoría: Procesos Administrativos.....	68
Tabla 7. Subcategoría: Gestión de los Procesos Administrativos.....	71
Tabla 8. Procesos Gerenciales en el IPRGR	73
Tabla 9. Subcategoría: Importancia de la comunicación en los Procesos Gerenciales	75
Tabla 10. Subcategoría: Crecimiento y Desarrollo de los Procesos Gerenciales	77
Tabla 11. Subcategoría: Relaciones Interpersonales en los Procesos Gerenciales	79
Tabla 12. Subcategoría: El liderazgo en los Procesos Gerenciales.	82
Tabla 13. Comportamiento Organizacional En El IPRGR	84
Tabla 14. Comportamiento Organizacional	84
Tabla 15. Subcategoría: Desempeño Administrativo.....	85
Tabla 16. Subcategoría: Desempeño gerencial dentro del comportamiento organizacional.....	86
Tabla 17. Subcategoría: Procesos Educativos a partir del comportamiento organizacional.....	88
Tabla 18. Subcategoría: Planeación y Evaluación de los Procesos académicos	89

Lista de figuras

Figura 1. Etapas del proceso administrativo.....	25
Figura 2. Roles administrativos.....	26
Figura 3. Desarrollo organizacional.....	29
Figura 4. Estilos de liderazgo.....	31
Figura 5. Características del pensamiento crítico.....	34
Figura 6. Procesos Administrativos.....	61
Figura 7. Procesos Gerenciales en el IPRGR.....	74
Figura 8. Contrastación Teórica.....	91
Figura 9. Reducción Eidética - Reducción Trascendental.....	92

**CONSTRUCTOS TEÓRICOS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
GERENCIALES EN EL IPRGR–UPEL A PARTIR DEL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL**

Autora: Gloria Ochoa

Tutor: Dr. Libardo Flores

Fecha: marzo, 2025

RESUMEN

La investigación representa un análisis profundo de los sistemas organizativos universitarios en el contexto venezolano contemporáneo. Este estudio surge como respuesta al objetivo general constructos teóricos de los procesos administrativos y gerenciales en el IPRGR- UPEL basados en su comportamiento organizacional. De allí, la necesidad de transformación gerencial en entornos educativos globalizados, donde los paradigmas tradicionales resultan insuficientes frente a las exigencias actuales. Mediante un abordaje cualitativo fundamentado en la fenomenología, la investigación explora la intrincada relación entre administración, gerencia y comportamiento organizacional en el Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio. Los testimonios de los informantes clave, procesados a través de Atlas.ti, permitieron identificar tres categorías fundamentales: procesos administrativos, procesos gerenciales y comportamiento organizacional. El estudio revela la importancia crucial del liderazgo transformador, las relaciones interpersonales y la comunicación efectiva como pilares de una gestión universitaria exitosa. Los hallazgos subrayan que las instituciones de educación superior requieren directivos capacitados para detectar talentos, fomentar innovación y adaptarse a los cambios del entorno educativo global. Esta investigación propone constructos teóricos que integran aspectos esenciales del funcionamiento administrativo y el desarrollo organizacional, constituyendo un valioso aporte para repensar la gestión educativa superior desde una perspectiva holística que equilibra la eficiencia administrativa con el desarrollo humano integral.

Descriptores: Procesos administrativos, procesos gerenciales, comportamiento organizacional.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las estructuras universitarias han sido fundamentales para la implementación de nuevos enfoques de planificación que se adaptan a las nuevas generaciones en un entorno universitario globalizado. En este contexto, se ha puesto énfasis en la gestión de los procesos académicos necesarios para el adecuado funcionamiento institucional, abarcando aspectos como el control, la planificación, la organización y la gerencia. Es crucial hacer mención de los procesos administrativos y gerenciales que sustentan el comportamiento organizacional. Estos se refieren a las prácticas y estrategias empleadas por los administradores y gerentes para dirigir y gestionar eficazmente sus organizaciones, teniendo en cuenta los principios y conceptos del comportamiento organizacional.

En este sentido, el objetivo es desarrollar conceptos teóricos sobre los procesos de administración y gerencia en el IPRGR-UPEL basados en su comportamiento organizacional. Por lo tanto, es crucial su organización según los principios del paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo en su metodología. Se trata de un proceso dinámico dentro de los contextos sociales y educativos, donde se pone énfasis en las vivencias y experiencias de los individuos involucrados en el estudio. Además, este estudio se basó en el método fenomenológico para establecer una base teórica sólida que permita interpretar las acciones e interacciones en los procesos de gestión administrativa académica universitaria. Se debe resaltar que, al emplear un enfoque cualitativo, se llevaron a cabo distintas etapas en el desarrollo de la investigación, las cuales se detallan en esta tesis doctoral.

La estructura del trabajo comprende cinco capítulos, el primero de ellos titulado "Planteamiento del problema", ofrece un análisis de la situación que enmarca el tema de estudio, planteando las interrogantes que condujeron a la definición de objetivos para guiar, no solo la investigación de campo sino también las etapas posteriores de recolección e interpretación de datos. Además, se presenta la justificación y relevancia del estudio, exponiendo los motivos e intenciones que fundamentaron la investigación.

En el segundo capítulo se hace la búsqueda del estado actual del objeto de estudio y su entorno; incluye las estructuras teóricas y conceptuales que fueron fundamentales para su estudio y desarrollo en relación con lo establecido por la

comunidad científica. Además, se aborda su base legal que consiste en el conjunto de normativas y formalidades que respaldaron el enfoque desde el punto de vista jurídico. En el tercer capítulo se expone el marco de las secuencias operativas planificadas, es decir, se describe la metodología seguida para lograr los objetivos establecidos, lo relacionado con la elaboración de instrumentos para obtener información y su respectiva validación, además de la selección de los informantes clave, la explicación del escenario y la explicación del procesamiento de la información obtenida.

En el Capítulo IV, se presentan los resultados y se realiza un análisis interpretativo de la información, basada en la valoración sistemática de los relatos testimoniales proporcionados por los informantes clave, a los que se aplicó el software Atlas. ti para definir significativamente las categorías estudiadas. Finalmente, el Capítulo V resume los constructos teóricos derivado del estudio, así como las respuestas a los objetivos que guiaron la investigación, junto con las conclusiones y reflexiones generadas a partir del análisis realizado. Finalmente, se incluyen las referencias y los anexos.

CAPITULO I

MARCO ONTOLÓGICO

Situación Problema

En los últimos años del siglo XXI, se han producido una serie de cambios y transformaciones significativas en diversos ámbitos de la sociedad. En el caso de las estructuras universitarias, han surgido nuevas guías para la aplicación de nuevos métodos de planificación que, de alguna manera, se ajustan a la generación de un entorno universitario globalizado donde los procesos de gestión son vistos desde una perspectiva centrada en la administración de los procesos académicos que son necesarios para el buen funcionamiento institucional desde el control, la planificación, organización y la gerencia. Para lograr estos objetivos, es esencial que el desarrollo de procesos cognitivos sea promovido por la alta dirección de estas instituciones educativas; lo cual se hace con el fin de garantizar que los métodos utilizados en la formación permitan consolidar las distintas etapas cognitivas de la profesionalización que se brinda a los estudiantes para que sean eficaces.

De allí, la importancia de hacer referencia a los procesos administrativos y gerenciales basados en el comportamiento organizacional, los cuales se refieren a las prácticas y estrategias utilizadas por los administradores y gerentes para administrar y dirigir eficazmente sus organizaciones, teniendo en cuenta los principios y conceptos del comportamiento organizacional. Además, es fundamental que las instituciones universitarias ofrezcan garantías de un buen funcionamiento para dar estabilidad a los estudiantes y puedan centrarse en sus estudios sin mayores contratiempos que afecten o incidan en su rendimiento académico.

Se puede agregar que, para que una institución funcione correctamente se debe prestar mucha atención a estos procedimientos y, al mismo tiempo, debe comprometerse a ofrecer un ambiente agradable a sus usuarios, tal y como lo plantean Bravo y Avilés (2020), la gestión administrativa y todos sus componentes deben ser considerados por las instituciones de educación superior y las extensiones universitarias públicas para

evaluar el valor adicional que aportarán a su productividad, que no es otro que brindar calidad educativa.

De acuerdo con los autores antes indicados, la educación superior necesita contar con un liderazgo que incluya los componentes requeridos para llevar a cabo los procesos gerenciales de manera acorde con la productividad y la eficacia en la formación profesional de sus graduados. Esto contribuirá a la reputación y credibilidad de la institución, permitiendo así establecer estándares de calidad educativa, basada en el proceso de enseñanza y aprendizaje significativo, asegurando la provisión de los recursos y herramientas necesarias para elevar el nivel educativo.

El sistema educativo universitario venezolano se fundamenta en ideas que interfieren en la creación integral de las personas y su existencia a través de sus propias experiencias, capacidades, conocimientos y principios, con el fin de efectuar un cambio transformador en el entorno educativo. Desde este punto de vista, este desarrollo integrador está relacionado con actividades prácticas para la aplicación de nuevos procedimientos de gestión, que servirán de guía para la innovación y la evolución en los campus universitarios; sobre lo cual Tejada (2003) menciona que la función que se espera que cumpla la gerencia, además de llevar a cabo sus tareas tradicionales (relacionadas con: dirección, toma de decisiones, gestión, entre otras), implica adquirir conocimientos que le permitan identificar, respaldar, fomentar, evaluar e incentivar el talento de su equipo y el suyo propio; todo esto como una nueva opción para el cambio en la organización.

Es decir, además de lo que tradicionalmente ha hecho a nivel gerencial, a quienes llevan las riendas de la dirección deben detectar los problemas que aquejan a quienes allí laboran y esto les permitirá tener conocimientos que le permitan detectar, apoyar, promover, probar e incentivarlos; todo ello como una nueva alternativa para el cambio organizativo. Por lo tanto, las universidades deben estar comprometidas con la investigación para expandir las transformaciones en los ámbitos interno, externo y global a nivel organizacional. Su amplia base de conocimientos les facilitará el acceso y les inspirará a descubrir, fomentar y maximizar el talento dentro de su entorno, creando así oportunidades para impulsar cambios y evolucionar.

En esta misma línea, la gestión universitaria también fundamenta sus actividades en normativas, procesos, configuración organizativa y objetivos institucionales que sustentan la activación de los diversos procesos administrativos y académicos, interconectándolos, haciéndolos más eficaces, eficientes y de calidad, y promoviendo así el funcionamiento y el éxito organizacional. Robbins y Judge (2013) manifiestan la diversidad de elementos que pueden motivar la transformación en una organización, tales como la composición de su personal, la introducción de tecnologías novedosas, dificultades económicas internas o externas, la competencia, las corrientes sociales y la situación política a nivel global.

Por lo tanto, la visión de una organización educativa como agente de cambio implica la necesidad de adaptarse a la complejidad y la competencia, lo que implica un cambio en la cultura organizacional. La nueva dirección debe contar con líderes capaces de enfrentar desafíos tanto internos como externos, en lugar de seguir antiguos procedimientos y objetivos. Es crucial pasar de lo teórico a la implementación de estilos de liderazgo y cultura laboral. Estas cualidades son fundamentales para que la alta dirección logre sus metas, fomentando el crecimiento y la excelencia en las instituciones universitarias.

De allí que, Maturana (2004) expresa que la relación y coordinación se establecen cuando se unen los elementos necesarios para lograr el eficaz desempeño de las funciones gerenciales y los objetivos de dicho proceso, es decir, cuando se da una unidad gerencial apropiada, se produce una relación y articulación que favorece el cumplimiento exitoso de las funciones de gestión para el logro de las metas propuestas. Por consiguiente, para lograr un desempeño adecuado, es fundamental el trabajo coordinado y la evaluación continua de los distintos sistemas administrativos y científicos, así como la implementación de la automatización de procesos.

Al respecto, Chiavenato (1999) sugiere que una organización es una unidad social (o grupo humano) que se construye y reconstruye deliberadamente para lograr ciertos objetivos. El hombre no es una unidad ya hecha, sino un organismo social vivo y cambiante, en este caso en particular, las instituciones universitarias necesitan realizar cambios estructurales significativos en los que el talento humano sea parte integral de la

organización para consolidar las metas y objetivos propuestos que requiere la sociedad actual.

Sobre este tema en particular se centra el tema de estudio y guarda vinculación con el comportamiento organizacional dentro del Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio (IPRGR), que es una de las sedes pertenecientes a la Universidad Pedagógica Experimental Libertado (UPEL). De acuerdo con los anteriores planteamientos, toda organización debe plantearse claramente su visión que identifique de algún modo cuál es el alcance de su desarrollo; por ello, conviene vincular lo señalado por Kotter (2006) sobre la visión que desempeña es un papel fundamental en la generación de cambios efectivos al guiar, alinear e inspirar las acciones de un gran número de individuos. Sin una visión adecuada, los esfuerzos de transformación corren el riesgo de desvanecerse en proyectos sin rumbo claro, es decir, esta es fundamental para lograr cambios positivos guiando, alineando e inspirando a quienes allí hacen vida laboral para que actúen en la consecución de sus objetivos; sin embargo, cuando no existe un objetivo claro, la transformación puede convertirse fácilmente en una maraña de tareas sin sentido.

En tal sentido, al hablar sobre cambios organizacionales se debe hacer referencia al comportamiento organizacional, tal como lo establecen Robbins y Judge (2009), pues son aquellos que resaltan los cambios dentro de cada institución, incluyendo el ámbito universitario, donde el estrés tiene repercusiones y, por lo tanto, debe ser gestionado, consideran que hoy en día, ninguna organización opera en un entorno completamente estable. Aquellas organizaciones que ocupan una posición de liderazgo en el mercado a menudo se ven obligadas a implementar cambios significativos; por lo tanto, debe existir una revisión continua que permita reflexionar sobre la dinámica que allí se establece debido a los frecuentes cambios, por ejemplo, en lo referente a cómo cada individuo interpreta esas situaciones y si origina un aumento de los niveles de estrés.

Cabe destacar que en el seno del IPRGR se observan muchas actividades que afectan el normal desenvolvimiento de los procesos, tal es el caso de los cambios de calendario como consecuencia de situaciones que afectan a nivel interno o externo el comportamiento organizativo, por ejemplo, el aislamiento social ocasionado por la pandemia del COVID-19 o el establecimiento de horarios de atención parcial a los estudiantes debido a que el personal que allí labora no recibe una remuneración

adecuada con la función que allí realiza. En este escenario, cada quien prefiere mantenerse en un espacio en el que impera un clima organizacional inestable o de inconformidad; de allí que Kotter (2006) afirma que cuando se alcanza un nivel en el que es posible provocar cambios significativos en una organización, se subestima lo complicado que puede ser motivar a las personas a salir de su zona de confort. Desde esta perspectiva, se sostiene que la gestión de una organización debe basarse en un análisis integral que incorpore las experiencias y necesidades de sus empleados para identificar con mayor exactitud los aspectos que provienen tanto del interior como del exterior.

En una institución universitaria, es fundamental promover constantemente el pensamiento innovador, respaldado por el apoyo público que permite el desarrollo de las misiones educativas esenciales para la humanidad. Esto implica mejorar las expectativas en cuanto al estado actual de la tecnología, a la vez que se afrontan los desafíos que plantea la sociedad, ya sea en términos de políticas con diversas consideraciones, percibidas como una fuente de transformación que la educación debe abordar para satisfacer las demandas de las nuevas generaciones. Estas generaciones desean interactuar con la tecnología de vanguardia, como la web 3.0, para abordar los distintos aspectos de la vida que se presentan en los procesos organizativos dentro del ámbito universitario, enmarcados en la Neogerencia.

Al respecto, Figueredo et al. (2012) señalan la necesidad de liderar instituciones universitarias más democráticas, sostenibles y socialmente legítimas para atender las demandas entrelazadas en un entorno altamente complejo. Este desafío implica adoptar enfoques de gestión alternativos y adaptables, lo cual requiere un proceso de aprendizaje que capacite a las organizaciones para adaptarse a entornos cada vez más complejos, cambiantes e inciertos. En estos contextos, las personas se unen, interactúan y comunican en busca de un objetivo común, coordinando las diferentes funciones y tareas para alcanzar los objetivos establecidos.

En este sentido, es conveniente asociar el planteamiento teórico con la realidad que se viene presentando en el IPRGR, ubicado en el municipio Junín del estado Táchira, donde la autora trabajó desde los espacios administrativo y académico, lo cual le permitió evidenciar algunas situaciones que afectan el desarrollo natural de los procesos

gerenciales que allí se desarrollan. De allí, la importancia mencionar lo establecido por Robbins y Judge (2009), quienes mencionan que, dentro del campo del comportamiento organizacional, se reconoce que el entorno laboral en una organización se vuelve cada vez más complicado y competitivo. Por lo tanto, para que los administradores logren desempeñarse con éxito en sus roles, es fundamental no solo que mantengan actualizadas sus habilidades y competencias, sino que también se requiere una comunicación efectiva y un liderazgo sólido.

Además, los autores en mención señalan que, en cualquier organización, hay un equipo de trabajo que requiere ser liderado y coordinado por la administración. Esta labor se conoce como función directiva. Cuando los administradores inspiran al personal, supervisan las labores de los demás, eligen los medios de comunicación más adecuados o solventan disputas entre los integrantes, están dedicados a la tarea de dirigir.

Si bien es cierto, la situación que se observa en el IPRGR indica la existencia de ciertas falencias que van en contravía del deber ser establecido en la fundamentación teórica comparada, debido a que los procesos administrativos que hacen parte de las acciones gerenciales dentro del comportamiento organizacional, muestran ciertas debilidades al dar soluciones efectivas a diversos procesos, por ejemplo, cumplir con la entrega de los documentos que tramitan los estudiantes o las demoras que se presentan para su entrega, lo que se traduce en un mal servicio para los usuarios.

Desde esta visual problemática, se hace pertinente mencionar la postura de Robbins y Judge(2009) con respecto a los objetivos del cambio planificado, los cuales son dos: el primero, busca potenciar la capacidad de la organización para ajustarse a cambios en su entorno; mientras que el segundo, tiene como objetivo modificar la conducta de los empleados debido a que, tanto los factores internos como externos, desempeñan un papel determinante y pueden convertirse en aliados de la organización para su DO o, contrariamente, pueden constituir obstáculos insuperables que obstaculicen de forma negativa el progreso administrativo, en lugar de encontrar soluciones, se genera un ambiente desalentador lleno de frustración.

Esta circunstancia se percibe como un desafío que obstaculiza la capacidad de ofrecer una respuesta adecuada a los desafíos de mejora social y desarrollo cultural en el ámbito administrativo, estableciendo conexiones entre los procesos educativos y los

aspectos científicos y tecnológicos. En este contexto, Navarro (2002) destaca que las universidades son sistemas en los que se adquiere, procesa, almacena, transmite, crea y distribuye el conocimiento. Debido a su naturaleza de entidades sujetas a evolución y cambio constantes, requieren una estrategia de gestión flexible y adaptativa, lo que indica que hay partes dentro del IPRGR que deben mejorarse en relación con lo que teóricamente se pretende.

En tal sentido, las actividades de gestión, administrativas y académicas que se desarrollan en el IPRGR requieren de fundamentos teóricos particulares para desarrollar nueva información desde diversos puntos de vista; partiendo de conceptos globales y adaptándolos a la realidad local para enfrentar la complejidad actual en la gestión administrativa, gerencial y educativa del país. Por lo tanto, el sector universitario debe responder a las necesidades de formación de profesionales que respondan a las demandas de la sociedad actual, que plantea desafíos y complejidades. Este enfoque es el tema central de esta investigación, pues se busca generar constructos teóricos de los procesos administrativos y gerenciales en el IPRGR- UPEL basados en el contexto educativo universitario.

De acuerdo con todo lo antes expuesto, cabe preguntarse y partiendo del comportamiento organizacional, ¿cómo se desarrollan los procedimientos administrativos y gerenciales en el IPRGR? Razón que conduce a la definición del contexto investigativo que se enmarca en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), específicamente en su Núcleo ubicado en el Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio" (IPRGR) del municipio Junín del Estado Táchira.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Generar constructos teóricos de los procesos administrativos y gerenciales en el IPRGR- UPEL basados en su comportamiento organizacional.

Objetivos Específicos:

Caracterizar el enfoque de los procesos administrativos y gerenciales desde la perspectiva del comportamiento organizacional en el IPRGR.

Interpretar la correspondencia entre los procesos administrativos y gerenciales del IPRGR y su comportamiento organizacional.

Estructurar los componentes de los constructos teóricos en relación a los procesos administrativos y gerenciales en el IPRGR basados en su comportamiento organizacional.

Justificación e Importancia

Los objetivos anteriores dan relevancia a la valoración de los aspectos que justificaron la realización de esta investigación, centrando su atención en el sector educativo desde un punto de vista profesional; lo cual amerita de un mayor nivel de preparación y debe hacerse una revisión interna a su estructura o matriz directiva, porque a través del órgano rector que puede emanar las directrices orientadas a los estudiantes o usuarios interesados en la formación que ofrece la citada institución, porque son ellos los que deben integrarse al mundo universitario y enfrentar así a los procesos administrativos y académicos conducentes al desarrollo de las múltiples capacidades que posee los estudiantes para elevar su nivel profesional para adquirir todas aquellas competencias requeridas para su futuro desempeño laboral y como integrantes activos de la sociedad.

Por lo tanto, el fenómeno se justifica en la práctica ya que abarca los procesos administrativos y gerenciales de la educación universitaria, donde existen aristas subyacentes que conllevan a la vivencia de aspectos significativos para la formación profesional en el contexto de la UPEL, con especial énfasis en el IPRGR, que además, asume su razón de ser en la parte educativa por su importancia en la formación de nuevos profesionales en la docencia, donde la gerencia establecida se encarga de presentar planes ajustados a los niveles nacionales o regionales, para garantizar que las tareas necesarias se lleven a cabo de la forma más fiable posible y tenga como resultado un mejoramiento en las diferentes áreas administrativas a fin de entenderlo.

Asimismo, esta investigación encuentra su justificación desde lo teórico, pues se establece que la fundamentación de la episteme del objeto de estudio puede sentar bases interesantes para la interdisciplinariedad de las instituciones universitarias, resaltando con ello que, los procesos gerenciales se convierten en estándares dentro de la organización; de ahí que, el planteamiento de los referentes conceptuales, incluyendo

estudios que convergen en el estado del arte para visualizar con amplitud el fenómeno de estudio, lo que implica también la sincronía de la evolución a nivel universitario, de tal manera que, exista una tamización de los diferentes aspectos organizacionales enfocados a la conducción de los procesos con la amplitud del caso.

En el aspecto metodológico que atiende a un modelo transdisciplinario, cuya metodología corresponde al enfoque cualitativo, de acuerdo con el paradigma interpretativo que prevalece en el estudio, el cual se desarrollará bajo la modalidad de campo, siguiendo los lineamientos de la metodología fenomenológica, se orienta a la aplicación de técnicas e instrumentos para la recolección de información y así obtener de los propios sujetos, como informantes claves de la indagación, opiniones, experiencias y testimonios, lo cual se considera un punto crucial de la investigación, pues con esto se busca la comprensión e interpretación de los hallazgos, y así responder a la teorización desde la coacción descriptiva del fenómeno en los eventos universitarios.

Además, se alinea con la Línea de Investigación Innovaciones, Evaluación y Cambio (LIIEC0204) del Núcleo de Investigación Innovaciones, Evaluación y Cambio, del Núcleo de Investigación: Educación, Cultura y Cambio, Desde una perspectiva práctica, busca generar constructos teóricos sobre los procesos administrativos y gerenciales en el IPRGR-UPEL. El enfoque se centra en analizar cómo las innovaciones educativas y los cambios organizacionales influyen en la gestión institucional, con el objetivo de aportar al desarrollo de modelos gerenciales que mejoren la eficiencia y la calidad educativa en este contexto. (Anexo 1)

Este enfoque se ajusta a los temas de interés de la línea de investigación, como el cambio educativo y el protagonismo docente, así como la evaluación y seguimiento de innovaciones educativas, contribuyendo a la construcción de conocimiento sobre la gestión y el cambio en la educación

Desde lo social, esta investigación es válida porque se trata de un centro de educación superior que se encarga, principalmente de la formación de docentes en diversas áreas del saber, y al mismo tiempo, los programas de postgrado en maestría y doctorado, que implican la formación y actualización de elementos educativos que sirven a su vez para instruir a los alumnos en diversos contextos sociales, ponen de manifiesto que todos los docentes, independientemente de la zona donde se desempeñen (rural y

urbana), representan la figura importante de un sujeto social que tiene bajo su responsabilidad formar a las nuevas generaciones para la vida.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El tejido epistemológico de este apartado permitirá presentar elementos concernientes al objeto de estudio, que darán paso a una revisión del estado del arte de los procesos de gestión administrativa y académica en el ámbito universitario, que en conjunto establecen el comportamiento organizacional. Se trata del discernimiento de estudios previos, teorías y fundamentos conceptuales y jurídicos que apunten a una mejor comprensión del fenómeno de estudio, lo que permitirá dar una mirada a la estructura que se designa alma mater, para que a través del corpus teórico se contribuya a la intuición del sistema educativo en un nivel superior.

Antecedentes de la investigación

En este marco, se presentan los estudios previos relacionados a los procesos gerenciales, desde los ámbitos internacionales y nacionales. En este aspecto, Vara (2010, p. 55) menciona la necesidad de estructurar y contrastar los trabajos revisados como referentes donde se incluya la información más relevante del autor y su trabajo, además de sus hallazgos y recibir sus aportes más significativos para aplicarlos a esta investigación; en otras palabras, sirve para dar sustento al discurso académico que se conecta con el fenómeno en estudio.

En tal sentido, a en el plano internacional se tiene a Pérez y Moreno (2017), quienes en su estudio a nivel doctoral titulado: “Constructo Teórico para la Gerencia Universitaria desde la perspectiva del Liderazgo Transformacional” en la Universidad Libre en Colombia, cuyo objetivo general se fundamentó en desarrollar un constructo teórico que, posteriormente, permitió elaborar una escala sobre gerencia universitaria con miras a clasificar, ordenar y valorar la gestión de dicha gerencia en las diferentes universidades, mediante la deducción de fuentes secundarias de información, se estableció el cuestionario utilizado con expertos en gestión universitaria para recopilar datos primarios.

El autor en mención, empleó una metodología cualitativa y se apoyó en las rondas Delphi, donde puso en evidencia que se cuenta con una definición de gerencia universitaria que abarca las áreas de extensión, enseñanza, investigación y apoyo administrativo, ofreciendo también criterios para evaluar la gestión de la gerencia universitaria en cada una de estas áreas. Se destaca la importancia de iniciar un proceso de cambio en la gestión que promueva un liderazgo que incorpore la planificación, organización, dirección y control en las áreas de extensión, enseñanza y apoyo administrativo; así como el ciclo PHVA para el área de investigación. Este precedente está vinculado con el estudio actual, ya que se centra en los procesos administrativos como el foco principal de análisis, con el objetivo de proponer métodos que faciliten la construcción y evolución de la gestión en el ámbito universitario.

Por su parte, Niño y Piñero (2015), presentaron el Artículo (Tesis Doctoral) denominado: “Significados Sociales de la Gerencia Universitaria en un Contexto de Transformación Institucional”, de la Universidad Nacional del Chimborazo, Ecuador, cuyo objetivo principal fue interpretar los significados sociales develados con respecto a la acción gerencial en el Instituto Universitario Tecnológico de Trujillo (IUTET), en el escenario de su transformación como Universidad Politécnica Territorial.

Para ello, en dicho estudio se creó una visión paradigmática fundamentada en el interpretativismo, utilizando un enfoque cualitativo basado en la técnica fenomenológica hermenéutica para el diseño del estudio. En este procedimiento, nueve (9) actores sociales sirvieron como sujetos de investigación, incluyendo directivos, instructores, personal administrativo y estudiantes, a quienes se empleó el enfoque de entrevista en profundidad. La información recolectada y sus resultados indican que es necesario integrar la comunidad del IUTET, para generar directrices centralizadas en una gerencia reactiva con el fin de evitar una gestión ineficiente, que logre elevar la calidad académica y, a nivel institucional, establezca una nueva filosofía de gestión.

A pesar de las dificultades en la gestión, los autores favorecen una gestión con una visión global, integral y de futuro, basada en una visión de gestión humanista, que requiere una orientación estructural y características organizativas flexibles y más activas basadas en la cooperación de expertos altamente cualificados. Por lo tanto, este artículo es pertinente con el estudio que se realiza en concordancia con los diferentes postulados

teóricos de la gerencia universitaria, la acción de transformación en organizaciones abiertas, flexibles, con estructuras organizativas propias del devenir institucional, con asiento en el desempeño laboral administrativo, académico colaborativo propiciando cambios significativos en los diferentes procesos gerenciales. Tal como lo indican los autores mencionados.

A nivel nacional, García (2019) realizó una investigación de Tesis Doctoral, en la Universidad de Carabobo, denominada “Aproximación Teórica desde un Enfoque Autónomo – Dependiente de las Competencias del Gerente Educativo Universitario en Venezuela”; su objetivo general fue generar una aproximación teórica desde un enfoque autónomo-dependiente de las competencias del gerente educativo universitario en Venezuela. Se fundamentó en las teorías de la armonía de los contrarios de Heráclito de Efeso (535 a. C.- 484 a. C), el caos de IlyaPrigogine (1917-2003) y la complejidad de Morin (1997).

La investigación se construye en una estructura mixta a partir de un método complejo y un método de interrupción estructural, en el que se muestra la confiabilidad al explicar la calidad de la realidad de la realidad de los fenómenos de actuación y recursos. Los resultados de este estudio, permitió la creación con el fin de mejorar las habilidades del gerente educativo a través de las reflexiones y el uso de contenido espiritual para revisar el concepto de P.O.D.E.R. Esta nueva perspectiva sobre el pensamiento humano es una oportunidad para comprender las diversas consecuencias educativas/organizativas que conducen al logro de la trascendencia del Ser.

Por tanto, la investigación mencionada representa un fundamento teórico importante al abordar la necesidad de construir a través del conocimiento y la auto-reflexión, la praxis de los gerentes administrativos, encargados de dirigir las organizaciones con visión holística y procesos gerenciales más significativos que se enmarquen hacia el conglomerado que hace vida en los recintos universitarios, que a bien se puede comparar con IPRGR – UPEL.

Otra tesis a nivel nacional fue llevada a cabo por Mujica (2018), denominada: Aproximación Teórica Fenomenológica a la Gerencia en la UPEL-IMPM, Núcleo Académico Yaracuy, Venezuela, considerando los discursos y haceres de los coordinadores locales como actores sociales. Se efectuó una investigación cualitativa

enmarcada en el paradigma interpretativo, para ello utilizó un enfoque fenomenológico-hermenéutico. Los participantes de la investigación fueron cinco Coordinadores de la institución. La técnica empleada para recopilar la información fue la entrevista en profundidad; posteriormente, la información obtenida de los informantes clave fue organizada siguiendo los subsiguientes pasos: codificación, categorización y triangulación.

En conclusión, destaca la implementación de la gestión del cambio y la transformación para contribuir con la satisfacción de las necesidades clave de crecimiento y desarrollo estratégico de la organización, mejorando significativamente los recursos humanos e intelectuales y gestionando eficazmente todos los recursos necesarios para promover una gestión moderna. Se evidenció la pertinencia que éste trabajo de investigación tiene con el presente objeto de estudio en el interés de profundizar y dirimir como sujeto cognoscente con el fenómeno social la gestión gerencial que se observa en los sectores administrativos y académicos en la universidad. En donde los procesos de cambio, transformación e innovación de la gerencia estratégica, van a permitir trascender en la cultura organizacional, entendida como un cumulo de expresiones habituales compartidas, que con el tiempo evolucionan y desarrollan los valores manteniendo unidos a los miembros de la organización.

Fundamentación teórica

Así, a través de la vinculación con la línea del tiempo sobre el objeto de estudio, se resalta que el devenir histórico ha dejado la necesidad imperante del hombre y su contexto de formar parte de las estructuras para relacionarse, organizarse socialmente, y satisfacer sus necesidades de subsistencia a través de los años, valiéndose de la cooperación de unos y otros para lograr sus objetivos, teniendo en cuenta las cadenas o eslabones que han permitido el surgimiento de grandes imperios vistos como la consolidación de las mismas jerarquías a través del tiempo, lo que ha mostrado avances representativos desde el sector empresarial, educativo y social, apoyados en la organización.

Abordaje histórico de la gerencia-administrativa

En la exploración de prácticas gerenciales efectivas, históricamente se observa que, en las civilizaciones antiguas como los fenicios, judíos, egipcios, chinos, romanos y griegos antiguos, más de 4.000 años antes de Cristo, utilizaron muchos elementos que son comunes en la actualidad, por ejemplo, la planificación se utiliza para desarrollar e implementar nuevas herramientas para facilitar el trabajo en agricultura, artesanía y conservación. Asimismo, la organización y el control también son aspectos fundamentales de estas sociedades, reflejados en los principios de jerarquía y poder.

Desde esta perspectiva, es importante resaltar las contribuciones y la influencia que ciertos filósofos tuvieron en relación con las diversas teorías organizativas de la administración. Platón (427 - 347 a. C.) estuvo preocupado por los problemas políticos y sociales, así como la administración de los negocios públicos. Aristóteles (384 - 322 a. C.) creó la lógica. Se analizó la estructura política del estado y se destacaron aspectos relevantes acerca de las modalidades de gestión pública, sosteniendo la idea de que la administración es una competencia individual" separada del conocimiento técnico y de la experiencia". Francis Bacon (1561 - 1626), fundador de la lógica moderna y René Descartes (1596 - 1650), precursor de la filosofía moderna.

Por su parte, Adán Smith (1723-1790), experto en la economía clásica, destaca que el estado de bienestar en el crecimiento económico es de donde proviene la riqueza del trabajo del pueblo, de los artesanos, pero sobre todo en la distribución del trabajo, lo cual es la llave para alcanzar la productividad, en donde se evidencia la gerencia como prototipo primario de las estructuras organizacionales. El auge de la Revolución Industrial, la creación de la máquina de vapor y la industrialización dieron paso a la conformación de organizaciones productivas, crecimiento económico, social, laboral y, por ende, a procesos administrativos acordes y eficientes para el mantenimiento y realce de la producción.

Es así que Fourier (1772-1837), uno de los arquitectos de la revolución industrial creó el sistema de falansterio, utilizado en forma de cooperativas para garantizar una distribución justa y equitativa de los beneficios entre los trabajadores. Aquí se evidencia, la aptitud de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, agrupándolos en

comunidades y que su labor se realizara bajo un clima de cooperación, estabilidad económica y social, dando paso a organizaciones competitivas para la época.

En esa época, Henry Varnum Poor (1812-1905) utilizó los elementos claves de procesos administrativos en la construcción ferroviaria, donde aplicó los principios de gestión, comunicación e información; los cuales son básicos en las organizaciones con el propósito de lograr el éxito, la unión, el trabajo en equipo y el liderazgo institucional, que hoy juegan un papel preponderante en el sector universitario, donde se permite llevar a cabo la dirección a través de los diferentes departamentos.

A principios del siglo XX, surgieron grandes cambios para la humanidad en los referentes históricos, políticos, sociales, culturales, comunicacionales y tecnológicos, produciendo un gran bagaje de teorías gerenciales, organizacionales, en donde Henry Fayol (1842-1925), realizó aportes sobre los procesos y funciones administrativas que los gerentes deben aplicar en sus organizaciones en cuanto a cómo planifican, organizan, comandan, coordinan y controlan, no sólo con respecto a la dirección administrativa sino también al personal (operarios, obreros, administrativos), y en su conjunto, lo concerniente a los procesos productivos de la empresa.

Otros aspectos importantes es la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo, la formulación de criterios y la práctica de la administración como algo innovador, diferente a la contabilidad, finanzas, producción, distribución que deben orientar la función administrativa que se realiza en las organizaciones lo llevaron a desarrollar los 14 principios gerenciales de la administración que aún se aplican de acuerdo con Henry Fayol (citado en Ranstand, 2022), tales como:

- (1). Unidad de mando; (2). Autoridad; (3). Unidad de dirección;(4). Centralización;
- (5). Subordinación del interés particular al general; (6). Disciplina; (7). División del trabajo; (8). Orden; (9)-. Jerarquía; (10)-. Remuneración; (11)-. Equidad; (12)-. Estabilidad; (13)-. Iniciativa; (14)-. Trabajo en equipo. (párr., 3)

Es decir, estos principios gerenciales de la administración favorecen una gestión más efectiva, mayor productividad, un ambiente laboral positivo y una organización más cohesionada y orientada hacia el logro de sus metas y objetivos. Frederick W. Taylor (1856-1915), reconocido como el "padre" de la gestión científica, siguió la directriz administrativa que él mismo creó. Taylor revolucionó el estudio del trabajo manual al aplicar principios científicos que guiaron la labor y redefinieron las responsabilidades de

la gestión. Introdujo la asignación de tareas específicas a cada trabajador, reemplazando los métodos obsoletos y rudimentarios previamente utilizados. Al mismo tiempo, seleccionó y visionó científicamente, la instrucción y forma de trabajo al obrero, conforme a sus potencialidades, aptitudes, destrezas, habilidades, talentos para realizar sus labores. Y pone de manifiesto el valor de la cooperación para que todo el trabajo se realice en función con los manuales científicos establecidos por la empresa. Así como, la distribución equitativa del trabajo en equipo la responsabilidad que debe existir entre la administración y los trabajadores son aspectos relevantes en las organizaciones.

Desde esta perspectiva, el enfoque se centra en las características empleadas para mejorar eficientemente la producción y el flujo de actividades. Es decir, el énfasis se encuentra en los elementos y técnicas utilizados para optimizar los procesos productivos y el desarrollo de las tareas dentro de la organización. Asignando a la persona de acuerdo con sus capacidades en el puesto de trabajo correcto y proporcionándole las herramientas y equipos adecuados, logrando así que el trabajador siga las instrucciones indicadas. La motivación con incentivos salariales en función con la producción para lograr los objetivos de la empresa, es otro elemento que estimula el progreso económico personal y la rentabilidad en las empresas lo cual, se concatena con la universidad. Estos aspectos relevantes han influido en la gestión gerencial y en el desarrollo personal del individuo que, a través de la estructura organizacional, la toma de decisiones y el entorno social han contribuido al crecimiento laboral, profesional en las instituciones.

De allí que, el enfoque se centra en las características empleadas para mejorar la eficiencia de la producción y el flujo de actividades. En este contexto, el sociólogo alemán Max Weber (1864-1920) realizó importantes contribuciones al estudio de las organizaciones. En sus trabajos de principios del siglo XX sobre la administración pública y la teoría de las estructuras de autoridad, Weber acuñó el concepto de "burocracia" como una forma de organización determinada por la división del trabajo. Además, definió claramente el comportamiento normativo y dinámico que caracteriza a las pequeñas y medianas organizaciones. Sus ideas sobre la burocracia como modelo organizativo racional y eficiente han sido fundamentales para comprender la evolución de las estructuras administrativas y de gestión en las empresas modernas.

Este tipo de burocracia ha sufrido altercados pues en ocasiones no ha sido bien vista por los especialistas en el ámbito gerencial organizacional y empresarial debido a que ha generado algunos obstáculos en la capacidad de inventiva individual de los empleados o al mismo nivel institucional que se vincula al desarrollo de la organización que debe responder ágilmente a un entorno cada vez más eficiente y dinámico, en este caso universitario que se cruza con lo administrativo, gerencial y académico, como parte de la construcción del conocimiento a nivel superior.

Fundamentos paradigmáticos

Conviene partir de la intención de asumir un paradigma interpretativo, que admite dentro de la amplitud que ofrece el enfoque cualitativo, para pasar a una mayor comprensión de la realidad que se desprende dentro del IPRGR, especialmente en el área administrativo y gerencial; donde existe al mismo tiempo, la posibilidad de acercarse a los significados de las personas implicadas e intentar estudiar sus creencias e intenciones; donde el método fenomenológico admite interacciones e interpretaciones de la realidad en el nivel universitario.

De allí que, Jürgen Habermas, uno de los filósofos más destacados del siglo XX, aborda en su obra la comprensión de los problemas clásicos de la filosofía. En su análisis, sostiene que el conocimiento y el interés representan un cambio filosófico en la conciencia, partiendo de la premisa de que "los objetos sirven a nuestros propósitos". Esta idea implica que cada interés particular influye, guía y contribuye a la construcción del conocimiento en un campo específico de la ciencia.

En este sentido, en las ciencias empírico-analíticas como la biología, la física y las matemáticas, prevalece el interés técnico orientado a la necesidad de controlar y utilizar de manera sostenible la naturaleza para optimizar los procesos de trabajo. Habermas destaca cómo estos intereses específicos influyen en la forma en que se desarrolla el conocimiento en dichas disciplinas, marcando así una relación intrínseca entre la búsqueda del saber y la aplicación práctica en la sociedad.

Se puede mencionar que la epistemología, como parte de la filosofía, es un producto producido en el proceso de construcción de principios y métodos del conocimiento humano, mientras que la ontología esencialmente activa las relaciones

humanas a través de la existencia en la formación social y de las ideas que caracterizan a la sociedad. Al mismo tiempo, la axiología se refiere a los valores que sostiene el propio investigador, los cuales son complementarios a los valores que muestran los sujetos de investigación en sus conductas.

Desde la perspectiva de la teoría cognitiva de Vygotsky (1999), este estudio considera un enfoque interactivo en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Dicho enfoque se basa en la epistemología de la psicología cognitiva, la cual concibe el aprendizaje como una herramienta utilizada por las instituciones educativas para lograr un crecimiento personal y social de los estudiantes.

Este planteamiento es relevante para la formación de profesionales que puedan responder adecuadamente a las tareas y demandas de la sociedad, así como a las realidades y necesidades de los individuos. En otras palabras, el aprendizaje se concibe como un medio para desarrollar las capacidades y competencias que permitan a los futuros profesionales abordar de manera efectiva los desafíos y requerimientos de la sociedad contemporánea. Dicha teoría ofrece un marco conceptual que enfatiza la interacción y la construcción del conocimiento como elementos clave en el proceso educativo, lo cual resulta fundamental para preparar a los estudiantes para su desempeño profesional y su contribución al desarrollo social.

Otro aspecto que es necesario mencionar se refiere a que la teoría social, en el contexto educativo, representa el comportamiento humano que determina el nivel de convivencia, incluidas las decisiones que existen al interior de las clases sociales, que son reacciones o acciones radicales y en ocasiones discriminatorias que el individuo Las habilidades que este mismo será capaz de hacer se describen como parte de las fortalezas que las personas pueden tener en un lugar en particular y describen la herencia cultural y los estilos de comportamiento de los miembros. Por tanto, Weber (1996, p. 5) afirma que la acción social es una acción en la que el significado que pretende su sujeto se refiere al comportamiento de los demás y se guía por este en su desarrollo.

En los mismos supuestos teóricos se hace referencia a la teoría del comportamiento organizacional de Robbins y Judge (2009, p. 5), quienes destacan la necesidad de valorar la relevancia del desarrollo de habilidades interpersonales por parte

de los directivos, ya que esto guarda una estrecha relación con las demandas de contratación de la organización. Dichas habilidades son fundamentales para retener a empleados altamente productivos, tomar decisiones acertadas, asignar recursos de manera eficiente y liderar eficazmente las actividades dentro de la empresa. Es una unidad social conscientemente coordinada compuesta por dos o más personas con relativa continuidad en su funcionamiento para lograr una meta o un conjunto de metas comunes.

Este estudio resalta las ventajas sociológicas que se desprenden del contexto educativo, ya que el objeto de análisis pertenece al IPRGR. Sin embargo, la formulación del problema se basa en la teoría de la acción social de Weber y la postura crítica de Habermas, lo que aporta una perspectiva sociológica y filosófica para comprender la problemática. No obstante, es importante señalar que, si bien esta fundamentación teórica de corte sociológico y filosófico es relevante, el estudio en sí se centra principalmente en los procesos administrativos y de gestión, es decir, el enfoque del trabajo se orienta hacia los aspectos de administración y gerencia, más allá de un análisis puramente sociológico o filosófico; por tanto, el estudio utiliza un marco teórico de carácter sociológico y filosófico como punto de partida, pero su objetivo central se encuentra en el ámbito de los procesos de gestión y administración dentro del contexto educativo analizado.

Se refiere a individuos que desempeñarán su función social educando a niños y jóvenes en entornos escolares urbanos y rurales. El funcionamiento de una institución universitaria tiene un impacto social importante al formar futuros educadores. Este fenómeno socioeducativo involucra aspectos gerenciales y administrativos, que se combinan para analizar eventos específicos a través de características sociales comunes. Como parte del comportamiento organizacional en los diversos niveles de mando, la investigación pretende comprender los valores que convergen en los procesos de los individuos involucrados en diversos procesos administrativos y gerenciales. Enfatiza que dentro del IPRGR existen valores morales, educativos, culturales y sociales que permitirán la ejecución de los procesos gerenciales. En cualquier caso, el objetivo del proceso de investigación es resaltar los principios morales que se complementan con la tolerancia, el respeto y la solidaridad; estos principios permiten utilizar una base

piramidal para la gestión de los procedimientos y las interacciones entre los individuos de diversas jerarquías dentro de la jerarquía institucional de la universidad.

Según Chávez (2006, p. 21), La universidad también proporciona un sistema dentro de la organización que en su estructura permite vincular jerarquías y por tanto cada cargo desempeñado, está relacionado con funciones de gestión. Es un proceso en el que los directivos adquieren competencias fundamentales en conocimientos, habilidades y actitudes para realizar acciones gerenciales, procesos administrativos, investigaciones, relaciones con la sociedad y los sectores productivos, funciones y tareas típicas que debe cumplir la región.

Trabajar de manera crítica y reflexiva, a partir del sustrato ideológico, la relevancia teórico-práctica y la idoneidad intelectual, es decir, el proceso mediante el cual un directivo adquiere los conocimientos, habilidades y actitudes esenciales para llevar a cabo acciones directivas, procedimientos administrativos, investigaciones, conexiones con la comunidad y el sector productivo, y el desempeño adecuado de tareas y funciones en el lugar de trabajo de manera crítica y reflexiva. Estas conexiones se mantienen sobre la base de los fundamentos ideológicos, la pertinencia teórico-práctica y la idoneidad intelectual.

Esto se desprende de la dedicación y la importancia de que las instituciones académicas cuenten con personal adecuado y competente que las represente. Por ello, un directivo debe combinar conocimientos académicos con competencias, actitudes, habilidades y aptitudes. Robbins y Judge (2009) señalan que los administradores y gestores no pueden tener éxito en el entorno laboral actual, altamente competitivo y exigente, si solo poseen competencias técnicas para que puedan dirigir y orientar al personal de acuerdo con las funciones y/o cargos que representan, así como ser conscientes de las habilidades y actitudes necesarias para la ejecución de las acciones en cada una de las tareas que deben realizar, se les debe dar libertad para ejercer sus funciones de forma crítica y reflexiva.

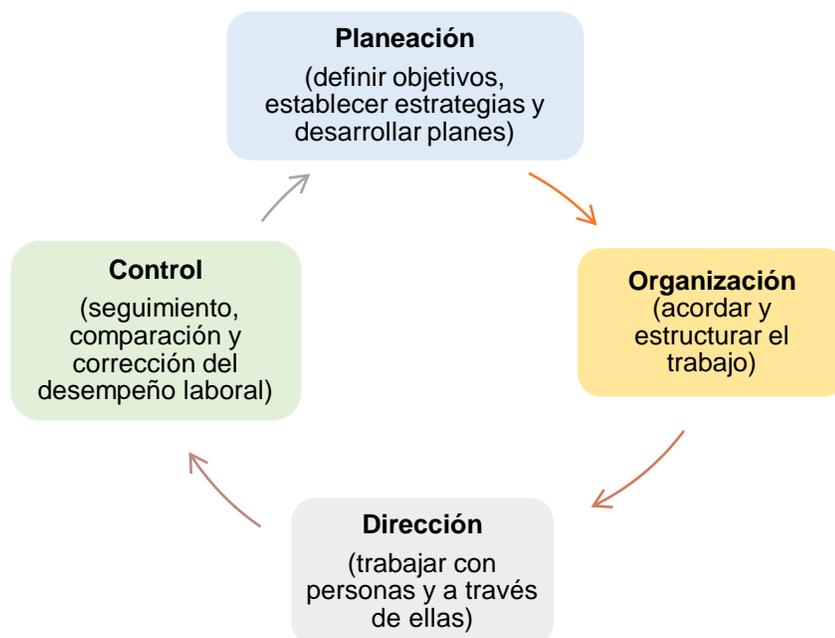
Al respecto, Hill (2007) señala que los procesos de gestión son los pasos fundamentales de la gestión porque, incluso en presencia de un proceso organizativo, los objetivos siguen requiriendo un mecanismo o proceso para llevarse a cabo y que se informe de la consecución de dichos objetivos. Como se mencionó anteriormente, los

procedimientos de gestión son parte integral del crecimiento, desarrollo y éxito de las comunidades académicas que educan a los futuros recursos humanos. En estos contextos, los gestores educativos desempeñan un papel crucial en la construcción y transformación, actuando como participantes proactivos en la realización de proyectos e ideas creativas para alcanzar las metas y evaluar si los objetivos declarados de la organización se han cumplido plenamente.

Al mismo tiempo, Chiavenato (2006) destaca que los procesos gerenciales corresponden a entidades que ejecutan operaciones de planificación, organización, dirección y control, con el fin de aprovechar sus recursos financieros, físicos y humanos para el cumplimiento de metas, frecuentemente asociadas a ganancias financieras. Por lo tanto, para alcanzar los objetivos propuestos a nivel empresarial y económico, el gestor universitario planifica, organiza, dirige y aplica las funciones gerenciales de control, dirección y planificación en función de la misión, la visión y los recursos financieros y humanos disponibles.

De acuerdo con lo anterior, los directivos universitarios deben poseer las competencias que se les exigen, así como la disposición para adaptarse y cambiar la forma en que se desarrollan los procesos, es decir, estar abiertos a utilizar nuevas herramientas y procedimientos de gestión, todo ello con el fin de alcanzar sus metas y objetivos organizacionales y cumplir con sus funciones en el trabajo sin encontrar obstáculos. Esto se debe a que la dirección siempre está a cargo de las órdenes dentro de la organización, teniendo en cuenta factores como los mostrados en la figura 1.

Figura 1. *Etapas del proceso administrativo.*



Fuente: Robbins (2010)

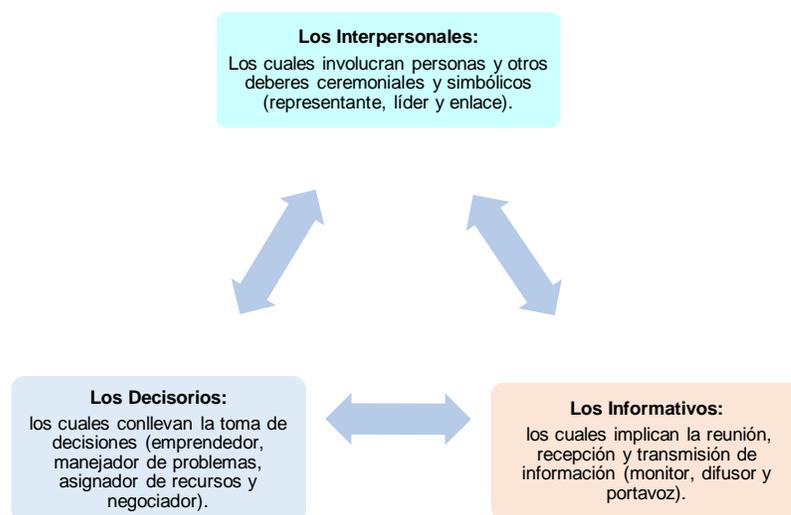
Al respecto, se deben indicar algunos aspectos de interés dentro de la organización para consolidar los procesos administrativos que dependen de cada uno de los directivos es fundamental planificar y formular objetivos claros que permitan enumerar las diversas metas a alcanzar. Esta etapa es crucial para organizar y estructurar el trabajo asignado por los diferentes departamentos, lo que facilita la coordinación y el logro de los objetivos establecidos. La dirección juega un papel esencial al asignar tareas y actividades a individuos o grupos, lo que permite controlar y supervisar los procesos de trabajo. Esta capacidad de asignación no solo garantiza la eficiencia en la ejecución de las actividades, sino que también facilita la identificación de posibles desviaciones y la toma de medidas correctivas a tiempo. Además, la evaluación periódica de los procesos de trabajo es fundamental para obtener un rendimiento óptimo en cualquier organización. Esta retroalimentación constante permite identificar áreas de mejora, optimizar recursos y garantizar la eficacia en la consecución de los objetivos organizacionales.

En opinión de Robbins y Judge (2009) las organizaciones existen para alcanzar objetivos y es allí donde el directivo es quien define las metas y cómo alcanzarlas. Su función de planificador incluye la definición de los objetivos y dar un trato justo a los

empleados, para lo cual debe conocer estrategias, recursos y un toque humano. Estas características son esenciales para distinguir entre líder y gestor y coordinar las actividades en cada situación.

Por otro lado, existen los roles gerenciales, que desde décadas antiguas se han ido respetando y dando a conocer Mintzberg (1980) indica que las "funciones directivas" significa las tareas o comportamientos precisos que se esperan de un directivo, y en las cuales se incluyen diferentes posturas que poseionan al ser humano, desde lo interpersonal y que hace alusión a los deberes con otras personas; las decisorias que son importantes para el emprendimiento y la decisión en el entorno; así como los informativos y la manera de recibir y difundir la información dentro de la institución a la cual se preste en servicio, para lo cual el mismo autor refiere:

Figura 2. Roles administrativos.



Fuente: Mintzberg (1980).

El rol del gerente es crucial en las organizaciones, ya que engloba una serie de acciones y comportamientos esenciales, tales como: la gestión de relaciones interpersonales, la comunicación efectiva, la toma de decisiones informadas y el ejercicio del liderazgo, las cuales son clave, sobre todo en los gerentes en el ámbito educativo, pues deben dominar para guiar a sus equipos de trabajo con éxito hacia la consecución de objetivos y metas. Esta realidad es particularmente pertinente en el sector universitario, donde se demanda que los gerentes desempeñen diversos roles para fomentar un entorno académico que promueva el logro y la excelencia.

Se puede agregar que, la gestión es la habilidad propia de los líderes o directivos para organizar, guiar y administrar todos los recursos de una empresa con el objetivo de alcanzar metas financieras, productivas y de crecimiento; y de allí la importancia del capital humano, pues es uno de los elementos más importantes. La gestión organizacional asegura que la productividad, la trascendencia y la institución funcione de una manera óptima. Por tanto, se deben tener en cuenta tres aspectos: eficiencia, la transparencia operativa y las prioridades. La primera, garantiza que se mantenga la estructura de la organización; la segunda, facilita que todos los procesos se realicen de manera eficiente y, la tercera, se debe manejar un esquema para la atención de asuntos de gran relevancia dentro de la misma. (Manucci, 2011).

De acuerdo con el autor antes mencionado, en la actualidad se hace prioritario que la organización, en este caso las universitarias, implementen estrategias gerenciales innovadoras y eficientes para que permitan abordar situaciones de mejora y cambio. Para ello es necesaria la optimización de recursos en diversas áreas, tales como: recursos humanos, financieros, infraestructura y equipos tecnológicos, pues esto es vital. Además, debe existir interconexión con el entorno para favorecer el bienestar y la satisfacción en la gestión y el comportamiento organizacional en las universidades.

Por su parte, Robbins y Judge (2009) indican que el comportamiento organizacional es una disciplina que estudia el impacto de la conducta humana en el funcionamiento de una organización y busca analizar cómo los individuos, los grupos y las estructuras dentro de una empresa u organización influyen en su eficacia. En otras palabras, su función es buscar diseñar estrategias que le ayuden a mejorar el rendimiento y la eficiencia de estas. Según Pérez y Zapata (2017) el desarrollo organizacional implica un esfuerzo estratégico y gestionado por la alta dirección, que abarca a toda la organización con el objetivo de mejorar su eficiencia y esto se logra con la intervención intencionada en los procesos organizativos, utilizando los conocimientos derivados de las ciencias del comportamiento.

Este proceso, en esencia, es una práctica centrada en las relaciones interpersonales dentro de una organización. Se presta especial atención a cómo se desarrollan estas relaciones, la influencia del contexto en las mismas, el ambiente en el que se desarrollan y los factores que pueden favorecer o desfavorecer su evolución. Esta

práctica es una herramienta valiosa que contribuye significativamente a la adaptación al entorno y a los cambios constantes en la sociedad, pues tal como lo indica Inzua (2020), el desarrollo organizacional se refiere al proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de la organización es un ciclo continuo que implica la identificación de necesidades, la implementación de soluciones y la evaluación del impacto en la salud, la cultura y el desempeño de la organización.

Ahora bien, procesos como la globalización, el consumismo e incluso el nuevo orden mundial, así como los avances en tecnología son características de las sociedades actuales, lo que las convierte en exigentes y demandantes, esto a su vez obliga a las organizaciones a adaptarse a los mismos para poder satisfacer las demandas de las personas y, por supuesto, para ellas subsistir y mantenerse en el tiempo. Por su parte, Pérez y Zapata (2017), lo entienden una estrategia educativa compleja que pretende transformar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al rápido ritmo del propio cambio. Vale resaltar que, este proceso aplica para cualquier tipo de organización, esto quiere decir que hasta las instituciones educativas requieren de procesos como estos para responder a las necesidades sociales.

Robbins y Judge, (2009) señalan que este proceso aborda aspectos fundamentales como la motivación, el comportamiento y la influencia del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y los procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y la percepción del conflicto. Su objetivo es mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de cada trabajador para fortalecer todos los procedimientos dentro de la organización.

Figura 3. Desarrollo organizacional.



Fuente: Inzua (2020).

En tanto, al referirse al gerente actual debe ser dinámico, con conocimiento, abierto al cambio, innovador y practicar un estilo de liderazgo, aunque ser gerente o jefe necesariamente no es sinónimo de ser líder, a pesar de ello el deber ser es que también lo sea. El líder ofrece grandes aportes al interno de una organización, pues se trata de quien es competente de aportar soluciones, asumir responsabilidades, guiar a sus compañeros o empleados, entre otros beneficios; el líder, tal y como lo expresan Chávez e Ibarra (2016).

Es un verdadero líder es alguien que inculca valores y guía a los individuos hacia la realización personal y profesional, al tiempo que logra objetivos comunes. Posee la capacidad de inspirar y motivar a su equipo, fomentando un sentimiento de unidad y colaboración. Un líder no sólo se preocupa por alcanzar el éxito, sino también por desarrollar el potencial de cada miembro del equipo. Predican con el ejemplo, mostrando integridad, empatía y una fuerte ética de trabajo. Un líder es alguien que inspira a los demás a ser lo mejor de sí mismos y a luchar por la excelencia en todos los aspectos de la vida, lo que permite visionar al gerente líder, el cual debe ofrecer sus grandes aportes, pero también el mayor de los ejemplos.

En complemento de lo expuesto anteriormente, se presenta la postura de Robbins y Judge (2009) quienes indican que el comportamiento organizativo es un campo fascinante que se nutre de una gran cantidad de ciencias del comportamiento. Es

una ciencia aplicada que mezcla conocimientos de disciplinas como: psicología, psicología social, sociología y antropología. Estudiando cómo se comportan e interactúan los individuos y los grupos dentro de las organizaciones, podemos comprender mejor por qué la gente hace lo que hace.

En primer lugar, la psicología es un componente clave del comportamiento organizativo, ya que nos ayuda a comprender cómo los individuos toman decisiones, procesan la información y responden a distintos estímulos. La psicología social, por su parte, centrada en la forma en que las personas se ven influidas por su entorno social, incluidas las normas y valores de su organización. Y, en segundo lugar, la sociología y la antropología ofrecen una perspectiva más amplia del comportamiento organizativo, examinando cómo las estructuras sociales más amplias y los factores culturales conforman el comportamiento individual. Combinando estas diferentes ópticas, podemos obtener una comprensión más matizada de las complejas dinámicas que entran en juego en las organizaciones.

En general, el estudio del comportamiento organizativo, esencial para cualquier persona interesada en comprender cómo las personas trabajan juntas en grupos y cómo las organizaciones pueden fomentar una cultura del lugar de trabajo más productiva y positiva. Tanto si se es directivo, consultor o simplemente alguien que desea comprender mejor el comportamiento humano, el comportamiento organizativo es un campo con infinitas oportunidades de aprendizaje y crecimiento. En el contexto del CO, una de las características más destacadas de la gerencia del siglo XX es la importancia del liderazgo como fuente de motivación para el personal y el medio. El liderazgo efectivo es clave para impulsar la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez tiene un impacto directo en la ejecución de los procesos y la consecución de los objetivos organizacionales.

Por su parte, Chiavenato (2009) lo entiende como la influencia interpersonal referida al uso de la comunicación para lograr objetivos específicos en una situación determinada. Implica la capacidad de comunicarse eficazmente con los demás para influir en sus comportamientos, actitudes, creencias u opiniones hacia un objetivo concreto. Este proceso requiere una combinación de señales verbales y no verbales, escucha activa y empatía para establecer una buena relación, generar confianza y

persuadir a los demás para que actúen en lo personal como en lo profesional, la capacidad de ejercer influencia interpersonal es una habilidad valiosa que puede ayudar a las personas a conseguir los resultados deseados y a influir positivamente en sus relaciones con los demás.

Figura 4. Estilos de liderazgo.



Fuente: Chiavenato (2009).

De tal manera que, en el contexto de las organizaciones es crucial contar con personas que posean cualidades innatas o adquiridas que les permitan dirigir un equipo y alcanzar objetivos compartidos. El liderazgo eficaz es primordial para el éxito en cualquier entorno basado en el trabajo en equipo, y requiere un conjunto único de habilidades y capacidades que no todo el mundo posee. Por lo tanto, es esencial identificar y cultivar a aquellos individuos que tienen potencial para convertirse en grandes líderes. Deben poseer cualidades como carisma, empatía, habilidades de comunicación, pensamiento estratégico y capacidad para inspirar y motivar a los demás. Con el liderazgo adecuado, cualquier organización puede alcanzar la grandeza, y sus miembros pueden desarrollar todo su potencial. Por su parte, Robbins (2000, p. 314) lo entiende como la capacidad de inspirar y guiar a un grupo hacia el logro de sus objetivos

comunes. Implica el poder de influir en los demás mediante una comunicación eficaz, la toma de decisiones y la capacidad de resolver problemas. Un verdadero líder es alguien capaz de inspirar confianza, respeto y lealtad a sus seguidores, al tiempo que es capaz de adaptarse a circunstancias y retos cambiantes. Ya sea en un entorno empresarial, social o político, el liderazgo desempeña un papel crucial en la configuración del mundo en que vivimos. Se necesita dedicación, visión y voluntad de asumir riesgos para destacar realmente como líder.

Las empresas modernas se enfrentan a la necesidad y el desafío de adaptarse a las exigencias del mundo contemporáneo, caracterizado por una dinámica de cambios rápidos y constantes. Para mantenerse competitivas, es fundamental que las empresas fusionen el pensamiento crítico con las necesidades cambiantes de los consumidores. Esto implica una capacidad para adaptarse rápidamente a las demandas del mercado, aumentar su capacidad de resistencia, reingeniería y reinención.

En el mundo actual, las necesidades de las personas evolucionan constantemente, y las empresas deben mantenerse al día de estos cambios para seguir siendo relevantes. Es vital incorporar nuevas ideas y tecnologías para sobrevivir en el siempre cambiante panorama empresarial. Las empresas que no se adapten quedarán obsoletas, y sus competidores se harán con el mercado. Para alcanzar el éxito en este entorno dinámico, las empresas deben ser ágiles e innovadoras. Deben estar dispuestas a asumir riesgos y abrazar el cambio. Esto requiere una mentalidad abierta a nuevas ideas y una cultura que fomente la experimentación y el aprendizaje, es decir, las organizaciones resistentes, adaptables e innovadoras prosperarán en un mundo empresarial cambiante y acelerado. Al aceptar el cambio y evolucionar continuamente, estas empresas se mantendrán por delante de la competencia y proporcionarán valor a sus clientes.

Aquellos procesos, métodos y fórmulas que no escapan del ámbito universitario que en otro tiempo alcanzaron el éxito tienen un elevado porcentaje que hoy día no tengan la misma efectividad o el mismo impacto, es por ello que las organizaciones tienen que asumir con la responsabilidad crucial de adelantarse a los acontecimientos anticipando y prediciendo las próximas tendencias y desarrollos del mercado y del entorno. En caso contrario, corren el riesgo de quedarse rezagadas frente a la

competencia o, peor aún, de extinguirse. Es imperativo que las empresas sean proactivas en su enfoque hacia el futuro. Deben evaluar constantemente el panorama cambiante y adaptarse en consecuencia para seguir siendo competitivas en un mercado en constante evolución. Si se mantienen atentas a las tendencias y desarrollos emergentes, las empresas pueden posicionarse estratégicamente para aprovechar las nuevas oportunidades y mantenerse a la vanguardia.

La clave del éxito reside en la capacidad de anticiparse a las necesidades y demandas de los clientes y las partes interesadas. Esto requiere un profundo conocimiento del mercado, así como la capacidad de prever futuras tendencias y cambios en el comportamiento de los consumidores. Las empresas que no lo hagan pueden encontrarse con dificultades para seguir el ritmo de la dinámica rápidamente cambiante del mercado, es decir, es esencial que las organizaciones permanezcan vigilantes y se adelanten a los acontecimientos anticipando y prediciendo las tendencias y desarrollos futuros. No hacerlo podría ser desastroso y provocar una disminución de la competitividad, la pérdida de cuota de mercado y, en última instancia, la desaparición de la organización.

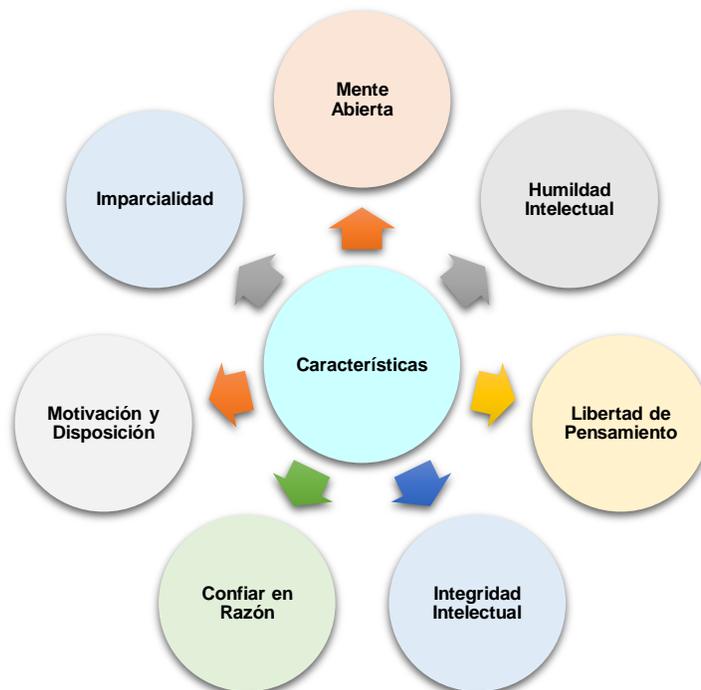
Vale destacar, que cada persona tiene su forma particular de pensar, analizar e interpretar la información que recibe del entorno, inclusive estos procesos están muy ligados a la personalidad de cada quien. El desarrollo del pensamiento crítico dentro de la organización, en palabras de González (2017) es esencial para cualquier organización tener una visión clara y unificada que guíe a todos sus miembros hacia un objetivo común. Esto es especialmente importante en un mundo rápidamente cambiante y globalizado, donde la adaptabilidad y la cohesión son cruciales para el éxito a largo plazo. Sin una visión compartida, las distintas partes de la organización pueden acabar trabajando con objetivos contrapuestos, lo que conduce a la confusión, la ineficacia y, en última instancia, al fracaso.

En cambio, cuando todos están alineados en torno a una visión común, pueden trabajar juntos con más eficacia, comunicarse con más claridad y tomar mejores decisiones que beneficien a la organización en su conjunto. Por tanto, una visión compartida no es sólo algo que está bien tener, sino algo imprescindible para cualquier organización que quiera prosperar en el complejo y dinámico entorno actual. Entonces,

este tipo de pensamiento resulta trascendental y fundamental para la empresa moderna, para que la misma sea competitiva y efectiva en este mundo moderno.

De allí que, los pensadores críticos son individuos que poseen confianza en su potencial para provocar cambios en su mundo; pues el pensamiento crítico es un proceso que implica un cuestionamiento continuo de los supuestos, más que un resultado fijo. La expresión del pensamiento crítico varía en función del contexto en el que se produce. Para algunos, el proceso de pensamiento crítico es en gran medida interno, ya que las circunstancias externas de su vida pueden cambiar y cambiar. En última instancia, el pensamiento crítico es una herramienta poderosa para quienes pretenden cuestionar el statu quo y efectuar cambios significativos en sus vidas y en el mundo que les rodea.

Figura 5. Características del pensamiento crítico.



Fuente: González (2017).

Asimismo, con estas características y supuestos teóricos del pensamiento crítico resultan fundamentales en los procesos gerenciales, primeramente si se toma en consideración que este proceso es dirigido al talento humano y justamente son las personas quienes crean las ideas para su desarrollo, con lo cual contribuye dentro del sector universitario a una mirada diferente pues el nivel administrativo y gerencial con el

reflejo de la misma organización académica y el rendimiento de los estudiantes al poder ofrecer unión la institución con principios sólidos sobre todo desde lo educativo, pues esto trasciende en cada uno de los eslabones necesarios para la consolidación de los procesos, que se anexan a las mismas dimensiones en el plano institucional.

El trabajo de Robbins y Judge (2009) sobre el comportamiento organizativo aporta valiosas ideas que nos permiten comparar los fundamentos teóricos de la gestión organizativa con la realidad del IPRGR. Esto permite comprender mejor los procesos administrativos y de gestión que intervienen en la organización. Sus aportaciones han sido significativas y nos han ayudado a comprender mejor la compleja interacción entre los aspectos teóricos y prácticos de la gestión organizativa. Examinando estas ideas, podemos comprender mejor cómo gestionar y dirigir eficazmente las organizaciones, y desarrollar estrategias que se adapten a las necesidades únicas de nuestra organización. En última instancia, esto puede ayudarnos a conseguir mejores resultados y a crear una organización más exitosa y sostenible.

Comprender el comportamiento organizativo nunca ha sido tan crucial para los directivos y administradores como lo es hoy. Un rápido vistazo a los importantes cambios que se están produciendo en las organizaciones corrobora esta afirmación. Con la intensificación de la competencia global, los trabajadores deben ser más flexibles y hábiles para asimilar los cambios rápidos. En este mundo acelerado, las organizaciones deben adaptarse a un entorno en constante cambio para obtener una ventaja competitiva. Por ello, los directivos y administradores deben comprender el comportamiento de sus empleados para crear un entorno laboral propicio que fomente la productividad y la innovación. También deben aprender a sortear los retos que plantea la gestión de una plantilla diversa. La capacidad de adaptarse y aprender rápidamente es esencial para los trabajadores del mercado global actual. Los empresarios buscan personas capaces de aceptar el cambio y prosperar en un entorno dinámico. Esto requiere que los trabajadores tengan una mentalidad abierta y estén dispuestos a aprender nuevas habilidades para seguir siendo relevantes y competitivos. (Robbins y Judge, 2009).

Es decir, se debe comprender el comportamiento organizativo como algo vital para que los directivos y administradores creen un entorno laboral que fomente la

productividad y la innovación. Además, los trabajadores deben ser flexibles y aprender continuamente nuevas habilidades para adaptarse a los rápidos cambios del mercado global.

Por lo tanto, Destacar la relevancia de buscar fundamentos teóricos reconocidos que permitan confrontar realidades y facilitar la construcción teórica a partir de los hallazgos, los cuales serán triangulados con los objetivos establecidos. Este proceso se apoya en el marco conceptual adoptado, especialmente en la perspectiva de los autores Robbins y Judge (2009), cuyos aportes contextualizados en el CO abarcan aspectos administrativos, gerenciales y de liderazgo.

Fundamentación legal

Para hacer alusión a la pirámide de Kelsen y referir el ámbito educativo, se trae a colación la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), donde el artículo 102, la educación no es sólo un derecho humano fundamental, sino también una responsabilidad social crucial. Es un proceso democrático que debe ser accesible, gratuito y obligatorio para todos. El gobierno debe asegurarse de que existan instituciones y servicios adecuados para garantizar el fácil acceso, la permanencia y la finalización con éxito de la educación para todos los ciudadanos. Dota a los individuos de las habilidades, conocimientos y valores necesarios para llevar una vida plena y contribuir positivamente a sus comunidades. Por esta razón, el Estado no debe escatimar esfuerzos para crear y mantener recursos educativos de alta calidad que atiendan a las diversos intereses y necesidades de los estudiantes.

Al hacerlo, se puede capacitar a las personas para que alcancen su pleno potencial y promover el desarrollo social y económico. La educación no es un lujo, sino un derecho que debe estar al alcance de todos, independientemente de su origen, sexo, raza o estatus socioeconómico. Al invertir en educación, se invierte en el futuro nacional y mundial.

La declaración de este artículo solidifica el compromiso del estado de garantizar el derecho a la educación en todos los niveles del sistema educativo, incluyendo la educación maternal, la educación media diversificada y los programas de licenciatura en las universidades. Además, la educación ofrecida por las instituciones estatales es

totalmente gratuita, y el gobierno invertirá en infraestructuras, equipamiento y servicios para garantizar la continuidad, accesibilidad y finalización de los estudios.

Por tal motivo, es de relevancia señalar que el sistema educativo venezolano, permite la prosecución de estudios de manera gratuita, pues en este sentido recae sobre el estado el deber de ofrecer y garantizar desde el nivel de inicial hasta la preparación superior, que se combine con la formalidad legal pero al mismo tiempo con la realidad socioeducativa de los actuales momentos, dando paso a que las universidades puedan ser el receptor de nuevos potenciales que puedan estar al servicio de la Venezuela que se necesita, para ello se hace énfasis en el artículo 109 (CRBV, 1999), señala que el Estado defenderá el principio y la jerarquía de la autonomía universitaria, permitiendo a profesores, estudiantes, antiguos alumnos y a la comunidad académica sumergirse plenamente en la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica. Esta búsqueda aportará beneficios espirituales y materiales a la nación.

Es decir, en dicho artículo se reconoce los principios jerárquicos de la autonomía universitaria, otorgando este privilegio a algunas universidades que gestionan la administración de sus recursos provenientes del estado, así como los generados por sus propios ingresos, a través de prácticas de gestión eficientes y consistentes. Esto representa, de alguna manera, la capacidad de obtener una identidad única como parte del sello universitario, como en el caso de la UPEL, con sus propios conceptos e ideales para la formación de profesores.

También, se debe hacer alusión a la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009), la cual establece en su artículo 14, que el gobierno venezolano ha convertido en una prioridad garantizar que todos los ciudadanos tengan acceso a una educación de calidad, independientemente de su origen socioeconómico o ubicación geográfica. Este compromiso se refleja en el sólido sistema de escuelas y universidades públicas del país, que están diseñadas para proporcionar a los estudiantes los conocimientos y habilidades que necesitan para triunfar en el mundo actual, en rápida evolución, es decir, el sistema educativo de Venezuela es un testimonio del inquebrantable compromiso del país con el progreso y el bienestar social. Es un faro de esperanza para las generaciones futuras y un testimonio del poder de la educación para transformar vidas y comunidades.

En su artículo 24 establece que es imprescindible integrar políticas, programas, planes y procesos estratégicos para la administración de los servicios educativos en un marco que enfatice la inclusión, la calidad, la laicidad y el libre acceso. A nivel de educación superior, los objetivos y metas deben centrarse en lograr la universalización de la educación y ampliar la cobertura de la matrícula a todos los sectores de la sociedad, particularmente a aquellos que históricamente han sido excluidos de ella. Además, el sistema debe garantizar la continuidad y progresión de los estudiantes en su educación y proporcionarles acceso a una educación superior que sea relevante y autónoma. Esforcémonos por crear un sistema educativo que lo abarque todo, que capacite y que sea accesible para todos.

También menciona el artículo 30, que los institutos de educación superior funcionarán con autonomía, según lo determinen su naturaleza y funciones singulares, conforme lo establezca la legislación especial. El Consejo Nacional de Universidades (CNU), o cualquier otro organismo designado al efecto, podrá establecer los reglamentos administrativos y financieros que se consideren necesarios para coordinar las políticas universitarias. Dichos reglamentos deberán ser cumplidos estrictamente por todos los institutos de enseñanza superior.

Entre los principios rectores de la Educación Universitaria, se encuentra la autonomía conferida de forma especial que además puede estar constituida por un grupo de instituciones de educación superior (IES), las cuales funcionan por principios establecidos en el ordenamiento jurídico que rige la materia educativa, por las cuales existen reglamentos internos para regir las funciones previstas por el estado que incluyen también las adaptaciones de una manera interna, desde lo administrativo, gerencia y académico, que permiten de algún modo que cada Alma Mater, puede hacer ofrecimientos de las líneas o dirección generalizada, en este sentido la LOE(2009), en el Artículo 33 indica el carácter público, calidad e innovación, pensamiento crítico y reflexivo, inclusión, pertinencia, formación integral, aprendizaje permanente, autonomía, la educación universitaria se basa en principios y valores fundamentales como la articulación y cooperación internacional, la democracia, la libertad, la solidaridad, la universalidad, la eficiencia, la justicia social, el respeto a los derechos humanos y a la bioética, así como la participación y la igualdad de oportunidades. En el cumplimiento de

sus funciones, la educación universitaria se mantiene abierta a todas las corrientes de pensamiento y desarrolla valores académicos y sociales que se reflejan en sus valiosas aportaciones a la sociedad.

A título ilustrativo, quedan plasmados los compromisos adquiridos desde el ámbito público que indican desde calidad e innovación, sin embargo, hoy distan de la realidad universitaria. Dentro de esta configuración, se da paso a la Universidad como sistema y con ello el Reglamento General de la UPEL, que indica en su artículo 4 que la Universidad es un Sistema de Educación Superior coordinado y coherente, conformado por institutos oficiales de formación docente destinados a la preparación de los recursos humanos que demanda el Sistema Educativo Venezolano en todos sus niveles y algunas de sus modalidades. También se orienta a la investigación en distintas áreas del conocimiento, sobre todo en lo educativo, manteniendo a la Universidad como un sistema de la más alta calidad académica en profesionales del magisterio. Adicionalmente, se propone difundir teorías y prácticas educativas.

La Universidad es un pilar fundamental del Sistema Educativo Venezolano. Su propósito es proporcionar a los estudiantes una formación integral que los prepare para las exigencias del mundo actual. Los institutos oficiales de formación docente del sistema universitario se dedican a formar recursos humanos que satisfagan las necesidades del sistema educativo en todos sus niveles. Estos institutos se esfuerzan por mantener una calidad académica alta, garantizando que sus titulados estén bien preparados para los retos a los que enfrenten en su vida profesional.

La investigación es otro aspecto crucial del sistema universitario. Los investigadores de la Universidad exploran una amplia gama de temas, incluidas las cuestiones educativas. Mediante la investigación, adquieren un conocimiento más profundo de los problemas que afectan al sistema educativo y desarrollan nuevas estrategias para abordarlos. Esta investigación es fundamental para garantizar que el Sistema Educativo Venezolano siga siendo sólido y eficaz.

La Universidad también desempeña un papel vital en la difusión de teorías y prácticas educativas. Al compartir conocimientos y experiencia, los profesores e investigadores de la Universidad contribuyen a mejorar la calidad formativa en todo el país. Esta difusión de la información es esencial para garantizar que todos los

estudiantes reciban la mejor educación posible, es decir, es una institución vital en el Sistema Educativo Venezolano, la cual prepara a los estudiantes para los retos del mundo moderno, realiza investigaciones críticas, mantiene un alto nivel académico y difunde información para mejorar la calidad de la educación en todo el país.

Resulta claro que, vinculado al reglamento, también se hace énfasis en la autonomía y la libertad universitaria, que hoy no permite responder a las necesidades de la sociedad; la cual está inmersa en constantes cambios, tomando como fuente que desde el marco jurídico, se debe cimentar los estamentos que contribuyan a enaltecer la sociedad venezolana, sobre todo en la casa matriz para formar maestros, en los actuales momentos existe un compromiso país que invita a seguir al frente de los indicadores de ley, pues desde la universidad se implementan valores para medianamente atender a quienes están a la espera de una formación.

Hecho por el cual se relaciona el Artículo 8, señala que la Universidad se rige por los valores que definen el mundo académico de la Educación Superior, destacando la autonomía como el ejercicio institucional responsable de la libertad y como medio para alcanzar las más altas metas del conocimiento en beneficio de la sociedad. Alineando sus funciones y objetivos con las metas nacionales y sociales, la Universidad exige siempre el respeto al conocimiento y el derecho a discrepar, como esencia de la libertad académica.

La autonomía es un valor universal crucial que subraya la libertad de las universidades para ejercer y aplicar sus políticas educativas, sociales y culturales, así como diferentes procesos de gestión en las áreas académicas y administrativas de los institutos de la UPEL. Estos institutos son un baluarte esencial y, a pesar de los retos, poseen un patrimonio intangible estrechamente vinculado al personal que trabaja en ellos. Este personal espera ansiosamente la transformación de las políticas públicas económicas que eleven su dignidad laboral como educadores y los coloquen en el lugar que por derecho les corresponde en cuanto a prestaciones de salud, salarios y actividades de esparcimiento.

Dentro de este marco, se enfatiza la personalidad jurídica, autonomía Organizativa, autonomía Académica, autonomía Administrativa, con la que de hecho legal posee la universidad, abriendo con ello canales idóneos para accionar en función

de las normas a seguir, de allí la importancia de activar el aparato económico y garantizar los diferentes beneficios al personal que labora a nivel administrativo, gerencial y académico, esto implica la diversidad de personal con el que cuenta la UPEL, a fin de tomar decisiones que aporten saldo positivo en todas las áreas que son las mismas gerencias o departamentos. Por tal razón, el Artículo 9 indica que la Universidad posee personalidad jurídica y, en virtud de lo dispuesto en el presente Reglamento, tiene las siguientes atribuciones:

(1). Autonomía organizativa, que le permite establecer sus propias normas internas;(2). Autonomía académica, que le permite planear, organizar y realizar los programas de docencia, investigación y extensión que sean necesarios para alcanzar las políticas educativas del Estado y los objetivos de la Universidad;(3). Autonomía administrativa, que le otorga la capacidad de elegir y designar a aquellas autoridades cuyo nombramiento no sea competencia del Ejecutivo Nacional, así como nombrar a su personal docente, administrativo y de servicios;(4). Autonomía económica y financiera, que le faculta para adquirir, organizar y administrar su patrimonio. (p. 3)

En tal sentido, se desprende la personalidad jurídica que tiene la universidad, a través de su autonomía académica, administrativa y económica, para tomar decisiones, decretar las normativas, reglamentos, resoluciones entre otros, así como también la administración de los recursos económicos, los procesos de planificación, organización de planes y programas que regirán las áreas de docencia, extensión e investigación, la designación de autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO
Naturaleza del Estudio

La metodología es una fuente valiosa de conocimiento, ya que impulsa a los individuos a reflexionar y cuestionar una situación determinada, enriqueciendo así su comprensión de la realidad. Permite a los investigadores anticiparse a las posibles soluciones que surjan a lo largo de la investigación, lo que conduce a un resultado más completo y perspicaz. Al adoptar el proceso de indagación, se puede profundizar en el tema, explorando distintas perspectivas y generando nuevas ideas. En esencia, la metodología es una herramienta esencial para quienes buscan ampliar su comprensión del mundo que les rodea, y desempeña un papel vital en la configuración del resultado de cualquier esfuerzo investigativo.

En tal sentido, esta tesis cuenta con un enfoque cualitativo, sobre lo cual Martínez (2011) refiere que dicho paradigma, tiene por objetivo profundizar en la naturaleza fundamental de las realidades y en su estructura dinámica, que da lugar a su comportamiento y manifestaciones. Por tanto, hay que señalar que en el aspecto cualitativo se integran todos los aspectos, no se opone a ninguna forma de cuantitatividad, que es sólo un aspecto. Al contrario, lo complementa e integra, sobre todo en los casos en que es crucial.

De acuerdo con el autor antes indicado, es esencial observar o representar las estructuras a partir de su comportamiento para comprender los fenómenos socioeducativos. Este enfoque permite explorar las diferentes circunstancias de la vida y los espacios geográficos que conforman la realidad. Como tal, las universidades están inmersas en una plétora de acontecimientos que son fundamentales para activar los mecanismos necesarios dentro de un sistema de educación superior.

De hecho, el estudio de estos mecanismos es fundamental para garantizar que las universidades puedan proporcionar una formación de calidad a los estudiantes. Analizando el comportamiento de las estructuras, allí se pueden identificar las áreas de mejora e implementar cambios que se ajusten a las necesidades de los estudiantes y de

la sociedad en general. Además, este enfoque nos permite comprender el impacto de los factores socioeconómicos en el sistema educativo. Por ejemplo, las políticas educativas y la financiación desempeñan un papel fundamental en la configuración de la calidad de la educación que imparten las universidades. Mediante el estudio de las estructuras, podemos comprender las complejidades de estos factores y desarrollar estrategias para abordarlos, es decir, el estudio de las estructuras desde una perspectiva conductista es crucial para comprender la dinámica de los fenómenos socioeducativos. Esto permite identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para garantizar que las universidades puedan ofrecer una educación de calidad que se ajuste a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad.

Desde esta representación, se hace conveniente acatar el paradigma interpretativo, de allí la importancia de señalar lo planteado por Rojas (2010) quien lo considera como la reacción contra las posturas obsesionadas con el objetivismo y el cientificismo, que pretenden estudiar a los seres humanos y los fenómenos sociales utilizando los mismos métodos empleados por las ciencias naturales, ha surgido un nuevo enfoque.

Este enfoque reconoce la naturaleza única de los seres humanos y sus interacciones sociales, y reconoce las limitaciones de tratar a los individuos como meros objetos de estudio. Por el contrario, trata de comprender a las personas y su mundo social de una forma más holística y empática, teniendo en cuenta sus experiencias subjetivas, antecedentes culturales y contextos históricos. Este nuevo enfoque valora la importancia de los métodos de investigación cualitativa, como la etnografía y la observación participante, así como las perspectivas interdisciplinarias que se basan en diversos campos como la filosofía, la literatura y las artes. Al adoptar este enfoque más humanista y matizado, los investigadores pueden comprender mejor las complejidades del comportamiento humano y la dinámica social, y contribuir a una sociedad más compasiva y justa.

En el mismo orden interpretativo, se hace referencia a Montenegro et al. (2006) quienes plantean que el paradigma interpretativo aboga por la interpretación y comprensión de los fenómenos educativos, centrándose principalmente en las intenciones, motivos y razones de los individuos implicados. Dicho enfoque resalta la importancia de profundizar en las experiencias y perspectivas subjetivas de los

participantes, en lugar de basarse únicamente en mediciones y datos objetivos. Al reconocer los factores diversos y complejos que conforman los procesos educativos, el paradigma interpretativo ofrece una comprensión más holística y matizada del panorama educativo. En última instancia, este paradigma fomenta un enfoque de la educación más empático y centrado en el ser humano, que reconoce la naturaleza polifacética del aprendizaje y el crecimiento. Con dinámica de una realidad construida y divergente, donde este paradigma permite interpretar el objeto de estudio de acuerdo con las experiencias de éste y no por su realidad externa; por ello, se privilegia su articulación con el enfoque cualitativo que permite una mejor comprensión e interpretación real sobre los significados de las personas según cada percepción.

Hurtado y Toro (2001) aclaran que el principio del enfoque cualitativo se basa en una investigación exhaustiva del escenario del mundo real y visto desde una perspectiva holística. El propósito es ideográfico, ya que implica la realización de estudios en profundidad a pequeña escala, sin la intención de lograr representatividad. El enfoque ideográfico es una poderosa herramienta para los investigadores que desean comprender en profundidad un fenómeno concreto. Al centrarse en una muestra de pequeño tamaño, los investigadores pueden profundizar en los entresijos del tema sin verse abrumados por la necesidad de significación estadística. Esto permite un análisis más matizado y detallado del tema en cuestión.

Además, la perspectiva holística que adopta este enfoque garantiza que se tengan en cuenta todos los factores relevantes. En lugar de centrarse únicamente en un aspecto del fenómeno, los investigadores que utilizan este enfoque consideran el contexto más amplio en el que opera. Esto conduce a una comprensión más completa del tema en cuestión, que puede ser muy valiosa para fundamentar futuras investigaciones y decisiones políticas, es decir, el enfoque ideográfico ofrece una perspectiva única y valiosa a los investigadores que pretenden comprender en profundidad un fenómeno concreto. Aunque puede no ser adecuado para todas las cuestiones de investigación, puede ser una herramienta increíblemente poderosa cuando se utiliza adecuadamente.

Desde esta perspectiva, la investigación cualitativa se considera un enfoque holístico y cíclico, en el que se repiten los procesos observables, centrándose en los aspectos fundamentales que emergen de la situación social. Esto se hace tantas veces como sea necesario para comprender plenamente el fenómeno social objeto de estudio.

Su importancia reside en su capacidad para profundizar en los entresijos de los fenómenos sociales, captando los matices y complejidades que la investigación cuantitativa puede pasar por alto. Es un proceso que requiere paciencia, observación aguda y una mente abierta, a medida que el investigador se sumerge en el contexto social investigado. A medida que avanza la investigación, surgen nuevas percepciones y comprensiones, y el proceso se convierte en un ciclo continuo de observación, análisis e interpretación. El investigador debe estar dispuesto a adaptar su enfoque a medida que adquiere nuevos conocimientos, y debe permanecer abierto a hallazgos inesperados que pongan en tela de juicio sus ideas preconcebidas.

En última instancia, el objeto de la investigación cualitativa es obtener una comprensión profunda y matizada del fenómeno social investigado. Es un proceso desafiante y gratificante, que requiere dedicación, perseverancia y voluntad para aceptar lo inesperado. Pero para quienes están a la altura del reto, las recompensas son inconmensurables.

En tal sentido, según Strauss y Corbin (1990), la investigación cualitativa aporta valiosas ideas sobre los aspectos metodológicos. Afirman que este enfoque es un proceso activo dentro de los comportamientos sociales y educativos. De hecho, esta implica un proceso dinámico e interactivo, que permite a los investigadores explorar y comprender fenómenos complejos de un modo más matizado y exhaustivo. Aquí se hace hincapié en la importancia del contexto, el significado y la experiencia subjetiva, en lugar de limitarse a medir y cuantificar variables. Como tal, es especialmente adecuada para explorar las perspectivas subjetivas de individuos, grupos y comunidades. Esto puede implicar entrevistas en profundidad, observación participante, grupos focales y otros métodos que permiten a los investigadores obtener una comprensión más profunda de las creencias, valores y experiencias de las personas. Es decir, este enfoque proporciona una comprensión rica y matizada de los complejos fenómenos sociales y educativos, y es una herramienta esencial para hacer avanzar nuestros conocimientos en estas áreas.

Con respecto a la investigación cualitativa, Strauss y Corbin (1990) refieren que cualquier tipo de investigación que no se base en procedimientos estadísticos u otras formas de cuantificación para producir resultados. Abarca las investigaciones sobre la vida de las personas, sus historias, comportamientos, así como el comportamiento

organizativo, los movimientos sociales y las relaciones. Aunque algunos datos pueden ser cuantificables, el análisis en sí es cualitativo. En esencia, la investigación cualitativa consiste en explorar la riqueza y complejidad de las experiencias humanas. Nos permite profundizar en un fenómeno concreto, descubriendo los significados y motivaciones subyacentes que lo impulsan.

Por tanto, aquí se hace énfasis en vivencias y experiencias de los sujetos objeto de estudio, quienes son el personal que guarda relación directa con el comportamiento organizacional de la UPEL-IPRGR, donde se vincula lo administrativo y gerencial. Lo cual se relaciona con la postura de Rodríguez et al. (1996), quienes hacen referencia a la importancia de las etapas esenciales para recoger y analizar la información de forma significativa. Hay cuatro fases principales en la investigación cualitativa: preparatoria, de trabajo de campo, analítica e informativa. La fase preparatoria, es la etapa inicial del proceso de investigación. En ella, los investigadores identifican la pregunta de investigación, desarrollan un plan de investigación y seleccionan la metodología adecuada.

También revisan la bibliografía existente para comprender mejor el tema e identificar las lagunas en la base de conocimientos. La fase de trabajo de campo, es la que implica la recogida de datos mediante diversos métodos, como entrevistas, observaciones y grupos de discusión. Los investigadores deben establecer una buena relación con los participantes para obtener datos precisos y fiables. También deben ser flexibles y adaptarse a cualquier circunstancia imprevista que surja durante el proceso de recogida de datos. En la fase analítica, es donde se analizan e interpretan la información. Los investigadores deben organizar y clasificar los datos para identificar pautas, temas y relaciones. También deben tener en cuenta los sesgos y limitaciones que puedan afectar al análisis. Y la final, es la fase informativa, en ella, los investigadores exponen sus resultados y conclusiones. Deben presentar información de forma precisa y con claridad, utilizando métodos de comunicación adecuados. También deben considerar las implicaciones éticas de su investigación y asegurarse de que sus conclusiones se difunden de forma responsable y respetuosa. Es decir, es un proceso riguroso y sistemático que requiere atención a los detalles y una planificación cuidadosa.

Sus fases son interdependientes y deben llevarse a cabo con precisión para garantizar la validez y fiabilidad de las conclusiones.

De manera que, la epistemología es la ciencia del conocimiento que concede un gran valor a las construcciones subyacentes de la realidad para su estudio. Al abordar el objeto de estudio, la orientación introspectiva y experiencial es crucial, es decir, se debe mirar dentro de cada persona y recurrir a sus experiencias personales para obtener una comprensión más profunda del tema en estudio. Examinando las percepciones y perspectivas, se puede descubrir nuevos puntos de vista y perspectivas que, de otro modo, podrían pasar desapercibidos.

El enfoque vivencial introspectivo es especialmente importante cuando se estudian temas complejos y polifacéticos que requieren una comprensión matizada. Al ahondar en nuestras propias experiencias y reflexionar sobre los prejuicios propios y suposiciones, entonces se puede obtener una comprensión total del tema y desarrollar una perspectiva más completa, es decir, el enfoque vivencial introspectivo es una herramienta valiosa para cualquiera que desee profundizar en su comprensión del mundo que le rodea. Al adoptar este enfoque, se pueden desbloquear nuevas percepciones y perspectivas que de otro modo permanecerían ocultas y, en última instancia, obtener una apreciación más profunda de la complejidad y la riqueza de la experiencia humana.

Este enfoque, a juicio de Padrón (2008), nace de la comprensión de cómo los individuos de un determinado grupo social perciben y abordan la realidad humana y social que les rodea. Es, esencialmente, un producto de la interpretación de los símbolos socioculturales que conforman su comprensión del mundo. En lugar de interpretar simplemente una realidad externa, este conocimiento es una interpretación de la realidad tal y como aparece dentro de la conciencia subjetiva de los individuos. Por eso se califica de introspectivo. En esencia, este enfoque reconoce que nuestra comprensión del mundo está moldeada por nuestra propia perspectiva y experiencias únicas, y trata de descubrir los significados e interpretaciones subyacentes que guían nuestros pensamientos y acciones.

De acuerdo con lo antes mencionado, el presente estudio empleó el método fenomenológico como aspecto fundamental de su metodología. Este marco teórico sirvió

de guía para establecer una base investigativa sólida que permitió interpretar las acciones e interacciones de los procesos de gestión administrativa académica dentro de la universidad. Combinando el método fenomenológico y la propia experiencia de la autora de esta investigación, proporciona una comprensión global de estos procesos y arrojar luz sobre su significado.

Pero para hablar sobre la fenomenología es preciso conocer parte de su origen y se debe traer a colación la visión de Husserl (1992), describiendo que los fenómenos se pueden definir como las percepciones del mundo y que están moldeadas por la conciencia. Las cosas que se ven, oyen, sienten o se experimentan son procesadas por la mente y se presentan como puras apariencias. Resulta fascinante considerar cuánto de lo que se percibe se construye en realidad en la cabeza. A menudo se da por sentado que los sentidos son fiables y precisos, pero en realidad las percepciones son subjetivas y están influidas por diversos factores, como las emociones, experiencias pasadas e incluso las expectativas. Es un recordatorio de que el mundo que se percibe no es necesariamente la realidad objetiva, sino más bien una interpretación subjetiva de la misma.

En este mundo existen tanto hechos como esencias. Por tanto, resulta esencial descubrir y representar los fenómenos sociales tal y como ocurren en la realidad y su conexión con el tejido social. Al hacerlo, se puede comprender y entender la dinámica en la que se producen los acontecimientos. Es imperativo reconocer que los acontecimientos sociales no son incidentes aislados, sino que están intrincadamente vinculados al contexto social más amplio. Por ello, se debe profundizar en las relaciones e interacciones que subyacen a estos sucesos, arrojando luz sobre la compleja interacción entre los individuos y la sociedad. Sólo entonces se puede comprender mejor el mundo y las fuerzas que lo conforman.

Este método fenomenológico, expresado por Thurnher (1996) implica que, para comprender plenamente cualquier fenómeno, se debe tener en cuenta tanto el mundo externo, que proporciona su contexto, como el mundo interno, que conforma la percepción y experiencia del mismo. Sólo teniendo en cuenta ambas perspectivas se podría obtener una comprensión global del fenómeno en cuestión. Por un lado, el mundo externo facilita el marco en el que tiene lugar el fenómeno; el cual proporciona el contexto

necesario para dar sentido a lo que se experimenta y permite situarlo en un contexto más amplio. Sin este marco externo, sería difícil comprender el fenómeno en su totalidad.

Por otra parte, el mundo interno es igualmente importante. Da forma a la percepción del fenómeno y colorea la experiencia del mismo. Las emociones, pensamientos y creencias influyen en cómo se percibe e interpreta lo que ocurre. Por tanto, para comprender plenamente cualquier fenómeno, también se debe tener en cuenta el mundo interno del individuo que lo experimenta. Al tener en cuenta tanto el mundo externo como el interno, se puede obtener una comprensión más completa de cualquier fenómeno, ver cómo encaja en el contexto más amplio del mundo y cómo lo perciben y experimentan los individuos. Este enfoque holístico es esencial para obtener una comprensión global de cualquier fenómeno y es crucial para tomar decisiones informadas y emprender las acciones adecuadas.

Descripción del Escenario

El presente estudio se llevó a cabo en las instalaciones del Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio (IPRGR), una de las ocho entidades que conforman la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Esta institución, con una trayectoria significativa en la formación docente, fue establecida con el propósito de satisfacer las demandas educativas del personal docente en la región andino-fronteriza. La totalidad de las actividades académico-administrativas se gestionan en su sede principal, estratégicamente ubicada al final de la Avenida Dr. Manuel Pulido Méndez, en la vía hacia Bramón.

Actores de la Investigación

En cuanto a los informantes clave o los sujetos seleccionados para esta investigación se siguieron los criterios de un sujeto típico, tal y como lo indican Hernández et al. (2003), está referido a los individuos utilizados habitualmente en la investigación cualitativa, en la que el objetivo es obtener información rica, profunda y de alta calidad, en lugar de centrarse en la cantidad o la estandarización. Por lo tanto, los informantes clave se seleccionaron cuidadosamente, en función de su capacidad para aportar ideas y perspectivas valiosas relacionadas con el tema de la investigación. Sus aportaciones

fueron cruciales para el éxito de la investigación para lograr la comprensión más completa del tema en cuestión. Para ello se hizo la siguiente selección observada en la tabla 1.

Tabla 1. Informantes clave

Informante	Criterio	Código
Jefe Unidad Control de Estudios	Jefe Unidad Control de Estudios	I1
Jefe Unidad de Admisión	Jefe Unidad de Admisión	I2
Jefe del Departamento de Pedagogía	Jefe Departamento de Pedagogía	I3
Administrativo	Administrativo	I4
Administrativo	Administrativo	I5

Fuente: Autora (2025).

Criterios de rigor científico

Credibilidad

Con respecto a la credibilidad, por tratarse del paradigma interpretativo inherente al enfoque cualitativo, así como a cada estilo de pensamiento generador de conocimiento, la credibilidad de los resultados obtenidos es esencial. Esto implica un abordaje metodológico que incluya el análisis y enunciación de los hallazgos del estudio, centrado en los constructos teóricos de los procesos administrativos y gerenciales al interior del IPRGR - UPEL, a través del lente del comportamiento organizacional. Es importante considerar el apartado empírico que vinculó la temática, que se refiere a las similitudes observadas en el fenómeno, teniendo en cuenta los diversos factores que se interconectan y emergen inductivamente de la explicación. Por su parte, Rojas (2007) con respecto a la credibilidad indica que es recomendable proporcionar una descripción exhaustiva que permita a los interesados en replicar la experiencia llegar a una conclusión sobre si pueden considerar la transferencia como una posibilidad. Si se proporciona una descripción detallada del muestreo teórico realizado en un estudio concreto, se puede comprender mejor el contexto, sus peculiaridades y cómo puede orientar a los investigadores a la hora de realizar ajustes en otros entornos y momentos.

Por lo tanto, es crucial ofrecer una descripción completa y detallada que ayude a los demás a comprender el proceso y sus resultados. Esto les permitió determinar si pueden aplicar la misma metodología en sus propios esfuerzos de investigación. Una explicación clara y concisa del enfoque de muestreo teórico empleado en el estudio puede aportar valiosas ideas sobre cómo puede reproducirse o adaptarse a distintos escenarios.

En última instancia, el objetivo es permitir que otros aprendan de las experiencias pasadas y se basen en ellas. Al compartir descripciones detalladas de los métodos de investigación, podemos facilitar la transferencia de conocimientos y promover el avance de la investigación científica. Así pues, esforcémonos por ofrecer descripciones completas y atractivas de nuestros métodos de investigación que puedan inspirar y guiar a futuros estudiosos en sus propias investigaciones.

Transferibilidad

Tal cual, lo expresa Rojas (2007) se trata de una cuestión empírica cuya resolución depende del grado de similitud entre el contexto en el que se realizó el estudio y aquel en el que se pretende realizar un estudio similar. La aplicación práctica del estudio en otro escenario permite la posibilidad de replicación, fomentando la transferibilidad. El compromiso del investigador se basa en la subjetividad, ya que la interpretación del análisis y las conclusiones delimita la diferencia entre las fuentes teóricas y prácticas del escenario y la situación abordada. Esto garantiza una comprensión clara del impacto y la relevancia potenciales del estudio en diversos contextos.

Dependencia

El sujeto se encuentra inmerso en la construcción desde una perspectiva interna, lo que permite abordar el análisis en relación con las creencias o ideologías. Este análisis se realiza dentro del estudio que se está llevando a cabo, tal como lo indica Rojas (2007) es comprender la declaración del presupuesto y las orientaciones epistemológicas del investigador, así como estimar su influencia en la selección e interpretación de los instrumentos, implica reconocer la presencia de la subjetividad del investigador. Este

reconocimiento es crucial para llevar a cabo una investigación que sea a la vez precisa e imparcial.

Como investigador, hay que ser conscientes de los propios prejuicios y presuposiciones, y de cómo pueden afectar a las elecciones e interpretaciones. Al hacerlo, se puede hacer el esfuerzo por minimizar el impacto de la subjetividad y producir una investigación que sea objetiva y fiable. En última instancia, este enfoque conduce a una contribución más creíble y valiosa al campo de estudio. La importancia de disponer de controles para realizar un análisis independiente de la información recogida es primordial. Estos controles permiten triangular los resultados obtenidos en el campo o escenario donde se recogió la información, posibilitando la comparación de resultados y el contraste de datos de distintos momentos a lo largo del proceso de recogida de información.

Este proceso es esencial para llegar a una conclusión científica o destino final del estudio. Sin los controles y análisis adecuados, la validez y fiabilidad de los resultados puede ponerse en duda, lo que podría dar lugar a conclusiones inexactas y engañosas. Además, el uso de controles también permite identificar posibles factores de confusión que puedan estar influyendo en los resultados, lo que permite a los investigadores tener en cuenta estas variables y ajustar sus datos en consecuencia. Esto garantiza que los resultados obtenidos sean lo más precisos y fiables posible, proporcionando una base sólida para futuros estudios e investigaciones en este campo. Es decir, el uso de controles es crucial para llevar a cabo una investigación rigurosa y precisa, que garantice que los resultados obtenidos tengan mayor fiabilidad y puedan utilizarse para extraer conclusiones significativas. Mediante la aplicación de controles adecuados y la realización de análisis independientes, los investigadores pueden garantizar que sus conclusiones son válidas y pueden contribuir al avance del conocimiento en sus respectivos campos.

Confirmabilidad

Se ha sugerido que, para garantizar la exactitud de la información, es necesario realizar una auditoría a través de un investigador externo, quien es responsable de validar tanto los datos brutos como las interpretaciones que se hayan hecho. Al hacerlo,

se puede confirmar la información e identificar y corregir cualquier posible error o sesgo. Este proceso es esencial para mantener la integridad de la información y garantizar que es fiable para la toma de decisiones. Es importante señalar que el auditor debe ser independiente y estar libre de cualquier conflicto de intereses para garantizar que la auditoría se realiza de forma imparcial. Además, el auditor debe tener los conocimientos y la experiencia necesarios para evaluar eficazmente información y proporcionar conclusiones precisas.

Al respecto, Rojas (2007) indica que esta auditoría profundiza en los datos brutos que son producto del análisis, la síntesis y la reconstrucción, así como en las notas tomadas por el investigador durante el proceso de estudio. El examen de estos datos sin procesar es crucial para garantizar la exactitud y fiabilidad de las conclusiones de la investigación. Al examinar los datos brutos, los investigadores pueden identificar cualquier incoherencia, error o sesgo que pueda haberse deslizado en el análisis. Además, los datos brutos también pueden revelar pautas y tendencias matizadas que podrían haberse pasado por alto durante el análisis inicial. Por lo tanto, es imprescindible que los investigadores dediquen tiempo a auditar minuciosamente los datos brutos para garantizar la integridad de su investigación. El proceso de auditar los datos brutos es una tarea meticulosa y que requiere mucho tiempo, pero no se pueden exagerar los beneficios de este ejercicio. Permite a los investigadores mantener altos niveles de ética e integridad investigativos, y producir investigaciones sólidas, fiables y dignas de confianza.

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información

En cuanto a las técnicas e instrumentos del método fenomenológico, es importante determinar primero el objetivo que se persigue. Para ello, hay que tener en cuenta los supuestos teóricos de la investigación, y se hizo mediante la observación participante y a las entrevistas en profundidad. La observación participante es una poderosa herramienta que permite al investigador sumergirse en el entorno estudiado, adquiriendo una comprensión íntima de las experiencias de los individuos observados. Mediante esta técnica, el investigador puede observar y registrar los comportamientos,

actitudes y emociones de los sujetos en sus entornos naturales, sin interrumpir el flujo de sus actividades.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la observación participante debe realizarse de forma ética y respetuosa, con la plena cooperación y consentimiento de los individuos observados. El investigador también debe ser consciente de sus propios prejuicios e ideas preconcebidas, y esforzarse por minimizar su influencia en los datos recogidos. Además de la observación participante, las entrevistas en profundidad son otra valiosa herramienta del método fenomenológico. Estas entrevistas permiten al investigador profundizar en las experiencias, creencias y perspectivas de los individuos entrevistados, proporcionando datos ricos y detallados que pueden utilizarse para desarrollar una comprensión más profunda del fenómeno estudiado.

El investigador también debe ser hábil formulando preguntas abiertas y escuchando activamente las respuestas, permitiendo que el entrevistado exprese plenamente sus pensamientos y sentimientos sin interrupciones ni juicios. En general, el método fenomenológico requiere un enfoque cuidadoso y deliberado de la recogida de datos, centrado en la comprensión de las experiencias vividas por los individuos estudiados. Empleando técnicas como la observación participante y las entrevistas en profundidad, los investigadores pueden comprender mejor el fenómeno estudiado y desarrollar ideas que puedan servir de base para futuras investigaciones y prácticas.

En este sentido, Martínez (2001) señala que la entrevista es el instrumento técnico que tiene una fuerte conexión epistemológica con el enfoque adoptado. Este instrumento concreto implica la recogida de información mediante un proceso de comunicación, durante el cual el entrevistado proporcionará información directamente al entrevistador. Este proceso de comunicación puede adoptar muchas formas diferentes, dependiendo de las necesidades específicas del proyecto de investigación. Por ejemplo, puede implicar entrevistas cara a cara, entrevistas telefónicas o incluso entrevistas en línea realizadas mediante software de videoconferencia.

Independientemente del método concreto utilizado, su éxito reside en la capacidad del entrevistador para establecer una buena relación con el entrevistado. Esto significa crear una atmósfera de confianza y apertura, en la que el entrevistado se sienta cómodo compartiendo sus pensamientos y experiencias. Una vez establecida esta relación, el

entrevistador puede empezar a hacer preguntas concretas que ayuden a obtener la información necesaria para el proyecto de investigación. Esto puede implicar hacer preguntas abiertas que permitan al entrevistado dar respuestas detalladas, o preguntas más concretas que busquen información específica sobre un tema concreto.

Asimismo, la autora de la investigación usó una grabadora y un cuaderno de notas para realizar los registros de campo pertinentes. En el caso concreto de la investigación con un enfoque introspectivo-experiencial, desde la perspectiva personal y profesional del investigador, se pudo profundizar en sus propias experiencias y percepciones, permitiendo una comprensión más matizada del tema que nos ocupa. El uso de una grabadora y un cuaderno donde se tomó nota de todas las observaciones y percepciones se documenten con precisión, proporcionando una base sólida para el análisis y la interpretación. Esta metodología es especialmente adecuada para el estudio de fenómenos complejos y polifacéticos, dá una comprensión más holística y matizada del tema en cuestión. En general, el uso de una grabadora y un cuaderno de notas como herramienta crucial para la ejecución satisfactoria de esta investigación.

Agrega Padrón (1998) que el enfoque fenomenológico, simbólico-interpretativo o hermenéutico se caracteriza por hacer hincapié en estos aspectos particulares en su aplicación; además, tiene sus raíces en la filosofía de la fenomenología, que trata de comprender la esencia de la experiencia humana mediante el examen cuidadoso de las percepciones e interpretaciones subjetivas de los individuos. El aspecto simbólico-interpretativo de este enfoque reconoce la importancia de los símbolos, el lenguaje y la cultura a la hora de conformar nuestra comprensión del mundo que nos rodea. Por último, la dimensión hermenéutica subraya la importancia de la interpretación y el papel que desempeña en la configuración de nuestra comprensión del mundo. Juntos, estos tres elementos proporcionan una poderosa lente a través de la cual examinar y comprender la naturaleza compleja y polifacética de la experiencia humana. Tanto si se aplica en el contexto de la psicología, la sociología, la antropología o cualquier otra disciplina, este enfoque ofrece una perspectiva valiosa y perspicaz sobre la naturaleza fundamental de la existencia humana.

En este contexto, Taylor y Bogdan (1992) explican que las entrevistas en profundidad implican repetidos encuentros cara a cara entre el investigador y los

informantes. Este tipo de entrevista permite una comprensión más profunda de las experiencias, perspectivas y actitudes de los informantes hacia el fenómeno estudiado. Mediante la escucha activa y las preguntas abiertas, el investigador puede ahondar en las complejidades y matices de la vida de los informantes y descubrir puntos de vista que quizá no se hubieran puesto de manifiesto con otros métodos de investigación.

En cuanto a la observación participante, Hurtado y Toro (2001) afirman que este método implica que el investigador se sumerja en la comunidad estudiada. Este enfoque inmersivo permite al investigador conocer de primera mano las prácticas culturales, las interacciones sociales y la dinámica de poder de la comunidad. Al comprometerse activamente con el grupo observado, el investigador puede comprender mejor las experiencias vividas por los participantes y cómo se relacionan con el fenómeno estudiado.

En el caso del entorno universitario, la observación participante ofrece una oportunidad única para obtener una comprensión rica del fenómeno investigado. Al participar en las actividades e interacciones de la comunidad universitaria, se pudo observar y documentar las formas en que el fenómeno se manifiesta en este contexto. A través de este proceso, el investigador puede comprender mejor las complejas dinámicas en juego y desarrollar ideas que puedan servir de base para futuras investigaciones y prácticas.

La recogida de información es un aspecto crucial en el desarrollo de cualquier estudio, en particular para la investigación a nivel de doctorado. Es esencial que el investigador utilice procedimientos y técnicas adecuados para recopilar datos precisos y relevantes. Para ello es necesario utilizar herramientas e instrumentos que permitan captar los elementos fundamentales de la realidad observada. A este respecto, mediante la observación se tomaron notas de campo y las entrevistas en profundidad con una guía de preguntas (Anexo 2).

La observación es un método esencial para la recogida de datos en la investigación cualitativa, que permite observar y registrar comportamientos, acciones e interacciones de los participantes en su entorno natural. El instrumento de toma de notas de campo proporciona una forma sistemática de registrar las observaciones y permite al investigador captar el contexto y los matices de la situación observada. En este

instrumento documentó el comportamiento de los participantes, sus interacciones y otra información relevante que no pueda captarse mediante entrevistas.

Mientras que las entrevistas en profundidad, por otra parte, ofrecen al investigador la oportunidad de conocer en profundidad las perspectivas, experiencias y actitudes de los participantes. La guía de preguntas orientó el proceso de entrevista y garantizar que se traten todos los temas relevantes. Las preguntas abiertas, para que los participantes pudieran expresarse libremente y con sus propias palabras. Las entrevistas se aplicaron en un entorno seguro y sin prejuicios para fomentar respuestas sinceras y abiertas.

El uso de estos dos instrumentos permitió al investigador recopilar datos ricos y detallados que se analizaron e interpretaron para generar perspectivas significativas. El riguroso enfoque científico necesario para la investigación a nivel de doctorado mantenido durante todo el proceso de recogida de datos para garantizar la validez y fiabilidad de las conclusiones. En general, la recogida de información es un componente crítico de cualquier estudio de investigación, y el uso de procedimientos y técnicas adecuados es esencial para garantizar la exactitud y relevancia de la información obtenida.

Técnicas e Interpretación de Resultados

La evaluación de los hallazgos se hizo mediante la clasificación descriptiva. Esta metodología se centra en la descripción de categorías o aspectos relevantes; al respecto, Martínez (1998, p. 101) señala que la categoría sintetiza las afirmaciones del informante, ya que refleja con exactitud la información obtenida. Por ello, se aplicaron entrevistas en profundidad, (instrumento guion de preguntas). Por otra parte, se puede hacer énfasis en la fiabilidad y credibilidad, con la triangulación, que en palabras de Bisquerra (1998) simboliza el principio fundamental que implica recolectar y examinar los datos desde diversas perspectivas para su comparación y contraste mutuo.

Esta técnica permitió interpretar el objeto de estudio, basándose en evidencias derivadas de fuentes obtenidas a través de la observación y entrevistas a los informantes. La recopilación teórica se hizo mediante la revisión bibliográfica y la perspectiva de la investigadora. Esto elevó al nivel de científicidad necesario para generar teorías basadas en los hallazgos descubiertos. De esta manera, se respondió

de alguna forma a los objetivos investigativos propuestos que esté centrado en los procesos gerenciales, administrativos y académicos a nivel universitario.

Es importante resaltar el uso del software ATLAS.ti fue crucial debido a su capacidad para organizar, analizar e interpretar grandes cantidades de datos de manera eficiente. Esta herramienta permite a los investigadores estructurar y visualizar la información, facilitando la identificación de patrones y relaciones entre conceptos, lo cual es esencial para desarrollar teorías y conceptos sólidos en el campo de la investigación cualitativa.

Según Flick (2007), el análisis cualitativo implica un proceso circular donde la recogida e interpretación de datos están estrechamente relacionadas. De allí que, el ATLAS.ti apoya este enfoque al permitir la incorporación secuencial de datos y el muestreo teórico necesario para construir teorías. Por su parte, Richards y Richards (1994) destacan que su uso incrementa la transparencia en el proceso de análisis, siendo una herramienta al servicio de la tradición metodológica utilizada por los investigadores. Mientras que, San Martín (2014) sugiere que el uso de estos programas debe interpretar claramente los requerimientos metodológicos del problema de investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS ENCONTRADOS

En cuanto a los resultados es preciso señalar que se parte de lo que es la categorización previa y desde esa postura se realiza el tratamiento de cada una las categorías, junto con las subcategorías y los códigos emergentes; por lo tanto, se estima un conjunto de elementos enfocados en lo que emerge de la información recolectada, es así que se plantea lo que es una descripción del procesamiento de la información, luego se presenta lo que es el análisis de la información acompañado de lo que es los resultados obtenido y se culmina mencionado capítulo con lo que es una contrastación teórica desde lo que se presenta en los apartados documentales y el campo experiencial; tal cual se presenta en lo siguiente:

Tabla 2. Caracterización de las Categorías Iniciales

Objetivo General: Generar constructos teóricos de los procesos administrativos y gerenciales en el IPRGR- UPEL basados en su comportamiento organizacional			
Objetivos Específicos	Categorías	Subcategorías	Ítems
Caracterizar el enfoque de los procesos administrativos y gerenciales desde la perspectiva del comportamiento organizacional en el IPRGR.	Procesos administrativos	Funciones	1
		Roles	2
		Procesos	3
		Gestión	4
Interpretar la correspondencia entre los procesos administrativos y gerenciales del IPRGR y su comportamiento organizacional	Procesos Gerenciales	Comunicación	5
		Crecimiento y desarrollo	6
		Relaciones interpersonales	7
		Liderazgo	8
Estructurar los componentes de los constructos teóricos en relación al proceso administrativos y gerencial en el IPRGR basados en su comportamiento organizacional	Comportamiento organizacional	Administrativo	9
		Gerencia	10
		Educativo	11
		Académico	12

Fuente: Autora (2025).

Categoría 1. Procesos Administrativos En El IPRGR

De acuerdo a lo planteado se presenta el análisis con respecto a la primera categoría que se denomina procesos administrativos, donde se logró trabajar lo siguiente:

Tabla 3. Categoría Procesos Administrativos

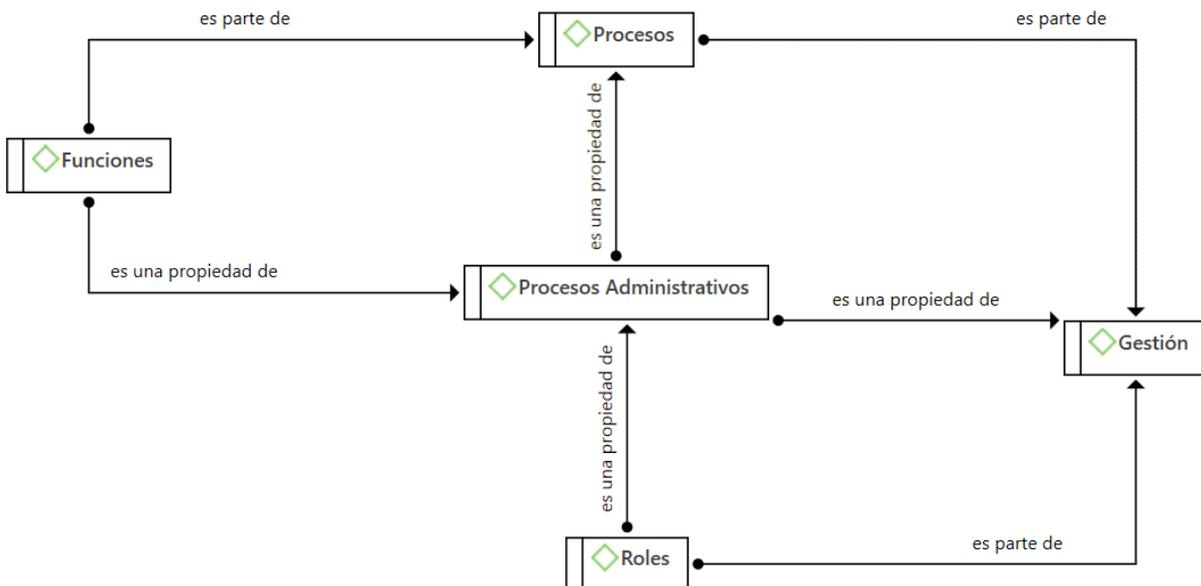
Categorías	Subcategorías	Ítems
Procesos administrativos	Funciones	1
	Roles	2
	Procesos	3
	Gestión	4

Fuente: Autora (2025)

Los procesos administrativos constituyen un conjunto de funciones que se ejecutan de manera secuencial con el propósito de gestionar de forma eficaz los recursos de una empresa o institución, como es este caso. Los objetivos de dichos procesos son los siguientes: optimizar el uso de los recursos, alcanzar los objetivos de la entidad con mayor eficiencia, resolver problemas y agilizar las operaciones organizacionales. A pesar que los procesos administrativos son universales, cada organización los adapta de acuerdo a diferentes factores, como por ejemplo la cultura organizacional de la misma.

En ese orden de las ideas, el proceso administrativo se articula en cuatro etapas fundamentales: planeación, organización, ejecución y control. A través de estas etapas, los integrantes de la organización procuran alcanzar las metas u objetivos establecidos. Este proceso administrativo opera como una guía tanto sencilla como rigurosa, mediante la cual una empresa u organización se esfuerza por cumplir los objetivos propuestos de la manera más eficiente posible. La implementación de dicho proceso administrativo posibilita la optimización de la mano de obra, así como de los recursos técnicos y materiales de los que dispone la institución. Además, el proceso administrativo permite un control organizado de los recursos, facilitando su disposición de manera eficiente.

Figura 6. Procesos Administrativos



Fuente: Autora (2024).

Evidentemente, en el Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio IPRGR se llevan a cabo todas las fases del proceso administrativo; de hecho, esta institución de educación universitaria, posee una estructura organizativa muy particular, inclusive se le puede considerar como compleja, lo que hace que en muchas dependencias se desarrollen las fases citadas con anterioridad, todas ellas bajo los lineamientos y con la premisa del cumplimiento de las metas organizacionales establecidas al inicio del año lectivo, esto sucede porque se cuenta con gerencia media y gerencia alta en la estructura organizacional.

Los procesos administrativos son el conjunto de actividades interrelacionadas que permiten a una organización alcanzar sus objetivos de manera eficiente. Henri Fayol (1949), quien fuera considerado el padre de la administración moderna, propuso los cinco elementos de la administración: planificación, organización, dirección, coordinación y control, y son esenciales para garantizar que los recursos se utilicen de manera óptima. Sin ellos, las organizaciones carecerían de estructura y dirección, lo que llevaría a la descoordinación y al fracaso en el cumplimiento de metas.

La planificación, como primer paso, consiste en establecer objetivos y diseñar estrategias para alcanzarlos, lo que implica analizar el entorno, identificar oportunidades

y amenazas, y definir acciones concretas. Una planificación adecuada permite anticipar problemas y asignar recursos de manera eficiente. La organización, por su parte, es el proceso de estructurar los recursos humanos, financieros y materiales para ejecutar las estrategias planificadas. Este paso asegura que cada miembro de la organización tenga claras sus responsabilidades y cómo contribuyen al logro de los objetivos. La dirección es otro componente clave, ya que implica guiar y motivar a los empleados para que realicen sus tareas de manera efectiva. Este aspecto es crucial porque, sin una dirección adecuada, incluso los planes mejor estructurados pueden fracasar.

Finalmente, el control es el proceso de monitorear y evaluar el desempeño para asegurar que se están cumpliendo los objetivos establecidos. Este paso permite identificar desviaciones y corregirlas a tiempo, asegurando que la organización se mantenga en el camino correcto. En conjunto, estos procesos forman un ciclo continuo que permite a las organizaciones adaptarse a los cambios y mejorar constantemente. La eficiencia en los procesos administrativos impacta en la productividad, en la satisfacción de los empleados y en la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Por lo tanto, entender y optimizar estos procesos es fundamental para el éxito de cualquier organización.

Subcategoría 1.1: Funcionamiento de los Procesos Administrativos.

El funcionamiento de los procesos administrativos se basa en la interacción coordinada de sus cuatro componentes principales: planificación, organización, dirección y control (Mintzberg, 1973). Estos elementos no actúan de manera aislada, sino que están interconectados y se retroalimentan entre sí. La planificación establece el rumbo de la organización, definiendo objetivos y estrategias claras. Sin embargo, para que estas estrategias se ejecuten, es necesario organizar los recursos de manera eficiente.

Tabla 4. Subcategoría: Funcionamiento de los Procesos Administrativos

Subcategoría	Dimensiones	Nº	Códigos
Funcionamiento de los Procesos Administrativos	Avances y mejoras	1	Digitalización de procesos (I1).
		2	Publicación de información en la página web (I5).
	Desafíos y limitaciones	3	Lentitud y postergación de procesos (I2).
		4	Falta de promoción de la página web (I5).
		5	Dificultades económicas y reducción de horarios (I1).
	Factores externos	6	Impacto de problemas sociales, políticos y económicos (I1).
		7	Afectación de salarios y transporte (I1).
	Enfoques de los procesos	8	Funciones esenciales (nómina, pago, tesorería) (I3).
		9	Procesos no rigurosos con falencias y debilidades (I3).

Fuente: Autora (2025).

A continuación, se presenta una ampliación de las dimensiones encontradas a partir de las dadas por los informantes que los informantes atribuyen a cada una de ellas, considerando que desde esa perspectiva se debe tener claro lo siguiente:

Dimensión: Avances y mejoras

- I1: "Poco a poco se ha ido avanzando o se ha ido digitalizando todas las cosas con respecto a lo que tenemos que hacer con documentos y esas cosas, ¿no?"
- I5: "Se le da mucha información al muchacho, se publican en las páginas web del instituto."

Dimensión: Desafíos y limitaciones

- I2: "Los procesos administrativos dentro del IPRGR son procesos lentos, procesos que muchas veces se pueden hacer de manera inmediata y se dejan para después."
- I5: "Lo que veo es que no promocionan mucho la página, entonces los muchachos no buscan la manera de buscar la página."
- I1: "El que va los 5 días tiene para pagar los pasajes que gasta en 5 días, y el salario que percibe no cubre siquiera el costo de los pasajes."

Dimensión: Factores externos

- I1: "Después de la pandemia y de estos problemas sociales, políticos que hemos tenido aquí afectan bastante en la Universidad."
- I1: "El que va los 5 días no tiene para pagar los pasajes que gasta en 5 días, y el salario que percibe no cubre siquiera el costo de los pasajes."
- I3: "Yo lo puedo percibir desde dos enfoques: un enfoque netamente cumplimiento de algunas funciones esenciales que son requerimientos de nivel central y que deben cumplirse de una manera estricta, como nómina, pago, tesorería."

Dimensión: Enfoques de los procesos

I3: "El otro enfoque de los procesos administrativos normalmente puede percibirse alguna falencia, alguna necesidad de actualización, de capacitación."

Los informantes se mostraron muy receptivos y abiertos a responder a cada uno de los planteamientos. De hecho, con base en las respuestas emitidas se puede acotar que en lo que respecta a los avances y mejoras dentro del instituto desde el punto de vista de las tecnologías las mismas se perciben, aunque de manera muy lenta, en la digitalización de la información, la cual a su vez mucha de ella se publica en el sitio Web del instituto. A su vez, de acuerdo a los informantes los procesos administrativos dentro del instituto tienden a ser lentos, faltos de celeridad, lo que repercute en el desarrollo de diferentes procesos, ante la falta de eficacia; también aseguran que falta una promoción y difusión de la página web del instituto para que las personas conozcan el trabajo y se informen de los procesos internos.

Asimismo, resaltan como un problema serio el hecho de tener que cubrir los gastos de traslado al instituto con sus propios recursos cuando el sueldo no es suficiente para cubrir ese gasto, esto sin duda afecta la economía propia y familiar a la vez que genera baja motivación. Es de resaltar que, los informantes destacan que los problemas políticos, sociales y económicos siguen afectando significativamente el normal desenvolvimiento de los procesos dentro del IPRGR, pero también afectan seriamente el desempeño laboral de todos los trabajadores, pues estos entienden que el salario no resulta proporcional a la serie de tareas y actividades que realizan como consecuencia del cargo que ocupan.

Por su parte, también se infiere que los procesos de acreditación de pagos se realizan con normalidad y puntualidad debido a que secciones como nómina y tesorería realizan los respectivos procesos a tiempo, siendo esto una exigencia del nivel central. Pero, en resumen, a partir de lo expuesto los informantes aclaran que es necesaria la mejora de los procesos administrativos dentro del IPRGR, también señalan la necesidad de formarse, actualizarse y capacitarse para poder lograr la mejora de todos los procesos que se desarrollan en el instituto.

La organización implica asignar tareas, definir roles y establecer estructuras que permitan el flujo adecuado de información y recursos. Una vez organizados los recursos,

la dirección entra en juego para guiar y motivar a los empleados en la ejecución de sus tareas. Este proceso requiere habilidades de liderazgo y comunicación efectiva para asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la organización. Finalmente, el control monitorea el progreso y evalúa si los objetivos se están cumpliendo según lo planeado. Este paso es crucial porque permite identificar desviaciones y tomar acciones correctivas a tiempo.

El funcionamiento efectivo de estos procesos depende en gran medida de la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno. Las organizaciones que logran integrar estos componentes de manera armoniosa son más capaces de enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades. Además, el uso de herramientas tecnológicas puede mejorar significativamente el funcionamiento de estos procesos, automatizando tareas repetitivas y facilitando la toma de decisiones. En resumen, el buen funcionamiento de los procesos administrativos es un pilar fundamental para la eficiencia y el éxito organizacional.

Subcategoría 1.2. Roles en los Procesos Administrativos

Los roles en los procesos administrativos son fundamentales para garantizar que cada etapa se ejecute de manera efectiva e incluyen a los planificadores, organizadores, líderes y controladores, cada uno con responsabilidades específicas que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales (Mintzberg, 1973). Los planificadores son responsables de definir los objetivos y diseñar las estrategias necesarias para alcanzarlos. Este rol requiere una visión clara del futuro y la capacidad de anticipar posibles desafíos.

Tabla 5. Subcategoría: Roles en los Procesos Administrativos.

Subcategoría	Dimensiones	N°	Códigos
Roles en los Procesos Administrativos	Cumplimiento del rol de los funcionarios	1	Trabajo fuera de horario (I1).
		2	Dificultades por horario flexible (I2).
		3	Desempeño insuficiente en procesos no esenciales (I3).
		4	Falta de eficiencia en el rol que cumplen (I4).
		5	Manejo experto de procedimientos (I5).
		6	Condiciones laborales (horario flexible, cortes de electricidad) (I2).

Factores que influyen en la eficiencia	7	Rigurosidad del proceso administrativo (I3).
	8	Pérdida de personal experimentado (I5).
Impacto de la experiencia y capacitación	9	Personal capacitado (I5).
	10	Funcionarios con experiencia (I5).

Fuente: Autora (2025).

A continuación, se presenta una ampliación de las dimensiones encontradas a partir de las citas textuales que los informantes atribuyen a cada una de ellas:

Dimensión: Cumplimiento del rol de los funcionarios

I1: "Ellos cumplen con las actividades, con las asignaciones que se les pone, incluso ellos, tengo la ventaja de que los funcionarios muchas veces trabajan fuera de sus horarios. Muchas veces trabajan desde casa para poder lograr cumplir con las metas que estamos buscando."

I2: "...en vista de la situación que se está presentando por el horario flexible... los funcionarios muchas veces se ven coartados en cumplir de manera eficientemente el rol de llevar a cabo estos procesos administrativos."

I3: "Dependiendo del nivel de rigurosidad del proceso administrativo, es que el desempeño del rol que cumplen los funcionarios..."

I4: "...considero que no lo hacen de manera eficiente como debería ser, no lo veo más como por compromiso o por o sea tratar de hacer lo básico y ya".

I5: "Hay mucho personal capacitado para cubrir ciertas funciones... sí me parece que todavía queda gente con muy buena experiencia y maneja muy bien los procedimientos."

Dimensión: Factores que influyen en la eficiencia

I2: "...muchas veces se ven coartados en cumplir de manera eficientemente el rol de llevar a cabo estos procesos administrativos, aunado a ello le sumamos los reiterados cortes de electricidad, lo que conlleva a que estos procesos sean más lentos..."

I3: "...cuando el desempeño es llamémoslo así insuficiente o deficiente es cuando se vinculan con que no son tan esenciales o fundamentales dentro del funcionamiento de la Universidad. Pero cuando nos vamos a procesos esenciales fundamentales, la dinámica es diferente, la dinámica de mayor compromiso."

I5: "...para nadie es un secreto, pues que, debido a la situación, pues se nos han ido muchos trabajadores muy buenos."

Dimensión: Impacto de la experiencia y capacitación

I5: "...hay mucho personal capacitado para para cubrir este... ciertas funciones..."

I5: "...sí me parece que todavía queda gente con muy buena experiencia y maneja muy bien los procedimientos"

En relación a este grupo de preguntas, vale acotar que según los informantes clave, muchos de los trabajadores del IPRGR cumplen con sus funciones, inclusive

realizando las tareas en el hogar producto del horario flexible que se aplica en la universidad, aunque existe otro grupo de trabajadores los cuales se ven limitados de cumplir justamente producto del horario flexible; no obstante, también existe otro grupo de trabajadores que realizan las tareas por cumplir, muchas veces dejándolas inconclusas. A pesar de ello, se cuenta con personal bien capacitado para cumplir ciertos roles y funciones, sobre todo trabajadores más antiguos, lo que invita a pensar que se debe formar y capacitar en general al personal para cumplir con los procesos y procedimientos, así como para la realización de diferentes tareas.

Asimismo, los informantes expresaron que en el caso de aquellos procesos y procedimientos que tienen que ver con el trabajo digital muchas veces se ve entorpecido producto de los constantes cortes en el fluido eléctrico lo que sin duda genera que los procesos se retrasen, aunque también existen trabajadores que simplemente no cumplen las funciones inherente a su rol; pero, es un hecho que el cumplimiento de las tareas pareciera estar sujeta a la magnitud o la relevancia del procedimiento, esto quiere decir que cuando el proceso es muy significativo en muchos casos se observa el compromiso de los trabajadores para realizar las tareas que permitan cumplir ese proceso.

Los organizadores, por su parte, se encargan de estructurar los recursos y asignar tareas de manera que se optimice el uso de los recursos disponibles. Este rol es crucial para asegurar que cada miembro del equipo tenga claras sus responsabilidades y cómo contribuyen al éxito de la organización. Los líderes juegan un papel clave en la dirección, ya que son responsables de guiar y motivar a los empleados para que realicen sus tareas de manera efectiva. Este rol requiere habilidades de comunicación, empatía y capacidad para resolver conflictos (Kratz, 1974).

Los controladores son responsables de monitorear el progreso y evaluar si los objetivos se están cumpliendo según lo planeado. Este rol implica la capacidad de analizar datos, identificar desviaciones y proponer soluciones. La interacción entre estos roles es esencial para el éxito de los procesos administrativos, ya que cada uno depende del otro para funcionar de manera efectiva. Además, estos roles no son estáticos; pueden evolucionar y adaptarse según las necesidades de la organización (Goleman, 1995). Por lo tanto, los roles en los procesos administrativos son piezas clave que, cuando se

desempeñan de manera efectiva, permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos de manera eficiente y sostenible.

A su vez, otro factor determinante en el incumplimiento de los procedimientos es que buena parte del grueso de trabajadores se han visto en la necesidad y obligación de renunciar a la universidad para buscar otros medios que les permita percibir un ingreso económico mayor. A pesar de ello, los informantes expresaron que aún existen trabajadores capacitados, experimentados, calificados, así como cualificados dentro del IPRGR, quienes desempeñan sus funciones de manera eficiente para cumplir con ciertas tareas y procedimientos, lo que se traduce en el posible cumplimiento de las metas organizacionales.

Subcategoría 1.3. Procesos Administrativos.

La gestión de los procesos administrativos implica coordinar y supervisar las actividades de planificación, organización, dirección y control para asegurar que se alcancen los objetivos de la organización. Este proceso requiere una visión integral y la capacidad de tomar decisiones informadas (Drucker, 1954). La gestión efectiva comienza con una planificación sólida, donde se definen objetivos claros y se diseñan estrategias realistas.

Tabla 6. Subcategoría: Procesos Administrativos.

Subcategoría	Dimensiones	N°	Códigos
Procesos Administrativos	Eficiencia y eficacia	1	Adaptación a la realidad y avances tecnológicos (I1).
		2	Eliminación del papeleo (I1).
		3	Ineficacia en la gestión administrativa (I2).
		4	Variabilidad en la calidad de los procesos (I4).
	Capacitación y calificación del personal	5	Personal calificado y en formación (I1).
		6	Personal bien distribuido y organizado (I5).
	Comunicación y coordinación organizacional	7	Fallas en la comunicación organizacional (I3).
		8	Falta de coherencia interdepartamental (I3).
	Limitaciones externas	9	Limitaciones económicas (I4).

Fuente: Autora (2025).

A continuación, se presenta una ampliación de las dimensiones encontradas a partir de las citas textuales que los informantes atribuyen a cada una de ellas, de hecho,

se logra evidenciar un conjunto de elementos teóricos centrados en la realidad de los cada uno de los informantes:

Dimensión: Eficiencia y eficacia

I1: "Hemos estado avanzando con respecto a ir adaptándonos a la realidad... toda esta situación que hemos ido dejando atrás ese papeleo... vamos generando con mayor eficacia y mucha eficiencia los procesos."

I2: "La gestión administrativa... su comportamiento muchas veces no es muy bueno... debería ser más eficaz."

I4: "Depende de cada proceso... hay unos que sí se realizan de manera óptima... otros de manera regular... a pesar de las limitaciones económicas."

Dimensión: Capacitación y calificación del personal

I1: "muchos o la gran mayoría de los de los que tengo a cargo están estudiando, o han sido profesores, son profesores o tienen un título de pregrado y muchos están haciendo maestría y otros doctorados, entonces esa es una ventaja que tenemos porque avanza en lo que es el proceso y la actualidad"

I5: "como le vengo diciendo al personal, este hay personal muy calificado para la para elaborar los procesos"

Dimensión: Comunicación y coordinación organizacional

I3: "Los procesos administrativos... carecen del cumplimiento de estos procedimientos... del cumplimiento de los lapsos... fallas en la comunicación."

I3: "No hay coherencia entre lo establecido por una dependencia o lo solicitado por una dependencia hacia otra."

Dimensión: Limitaciones externas

I4: "...sí se realizan de manera óptima y de manera regular, a pesar de las imitaciones económicas que es lo que más afecta en este momento la realidad de nosotros en la organización"

En este grupo de preguntas, se observa que desde la visión de los informantes clave la gestión de los procesos administrativos debe ser más eficaz, si bien es cierto que muchos procesos se han digitalizado reduciendo el uso en exceso de papel aún el uso del papel se mantiene en gran medida, claro está que esto también depende del tipo de proceso pues algunos demandan obligatoriamente el uso de papel, de cualquier modo los trabajadores se han adaptado lo que conlleva a una mejora en los procesos, a pesar de ellos hay quienes cumplen sus funciones con eficacia y eficiencia, pero existen algunos otros que cumplen con las mismas de manera regular.

Por su parte, respecto a la capacitación del personal se destaca que los informantes resaltan el hecho que existe un importante número de personal capacitado y calificado para cumplir determinadas funciones, muchos de ellos con título de pregrado en diferentes áreas, algunos otros estudiando pregrado e inclusive postgrado, lo que demuestra la voluntad y la disposición de mejorar a nivel personal, lo que a su vez repercute de manera positiva en el desarrollo de los procedimientos dentro del instituto pedagógico.

Lastimosamente, una de las fallas que se detecta gracias a lo expuesto se manifiesta en la comunicación organizacional pues muchas veces no se corresponde la solicitud entre dependencias, lo que retrasa los lapsos para entrega de información o cumplimiento de procesos, es uno de los aspectos a mejorar sin duda alguna. No obstante, a pesar de ello sumado a las limitaciones externas que ofrece el contexto socioeconómico del país los procesos y procedimientos en su mayoría se logran ejecutar, algunos en lapsos establecidos, así como otros con algún retraso, pero a pesar de las circunstancias económicas muchos trabajadores demuestran su voluntad por cumplir sus funciones y realizar las tareas.

La planificación por sí sola no es suficiente; es necesario organizar los recursos de manera que se puedan ejecutar las estrategias de manera eficiente. Esto incluye la asignación de tareas, la definición de roles y la creación de estructuras que faciliten el flujo de información. La dirección es otro aspecto clave de la gestión, ya que implica guiar y motivar a los empleados para que realicen sus tareas de manera efectiva. Este proceso requiere habilidades de liderazgo y comunicación, así como la capacidad de resolver conflictos y fomentar un ambiente de trabajo positivo (Deming, 1986).

Finalmente, la gestión incluye el control, que consiste en monitorear el progreso y evaluar si los objetivos se están cumpliendo según lo planeado. Este paso permite identificar desviaciones y tomar acciones correctivas a tiempo. La gestión de los procesos administrativos también implica la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar nuevas oportunidades. Las organizaciones que gestionan sus procesos de manera efectiva son más capaces de enfrentar desafíos y mantener una ventaja competitiva (Ishikawa, 1985). Entonces, la gestión de los procesos

administrativos es un componente esencial para el éxito organizacional, ya que asegura que todas las actividades estén alineadas con los objetivos estratégicos.

Subcategoría 1.4. Gestión de los Procesos Administrativos.

La gestión de los procesos administrativos es conveniente tener en cuenta que allí se logra ver inmerso los procesos gerenciales, ya que facilita la coordinación, la toma de decisiones y la resolución de conflictos (Watzlawick, Beavin y Jackson, 1967). Sin una comunicación efectiva, los gerentes no pueden transmitir claramente los objetivos, expectativas y estrategias a sus equipos. Esto puede llevar a malentendidos, descoordinación y, en última instancia, al fracaso en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De hecho, se logra ver lo siguiente:

Tabla 7. Subcategoría: Gestión de los Procesos Administrativos.

Subcategoría	Dimensiones	N°	Códigos
Gestión de los Procesos Administrativos	Colaboración y relaciones interpersonales	1	Trabajo en equipo y colaboración (I1).
		2	Relaciones interpersonales positivas (hermandad) (I1).
	Eficacia y cumplimiento de procesos	3	Cumplimiento oportuno de procesos (I1).
		4	Ineficacia en la gestión administrativa (I2).
		5	Incumplimiento de procedimientos y lapsos (I3).
	Comunicación y coordinación organizacional	6	Fallas en la comunicación organizacional (I3).
		7	Falta de coherencia interdepartamental (I3).
	Motivación y limitaciones externas	8	Motivación y compromiso del personal (I5).
		9	Limitaciones externas (situación país, presupuesto) (I5).

Fuente: Autora (2025)

A continuación, se presenta una ampliación de las dimensiones encontradas a partir de las citas textuales que los informantes atribuyen a cada una de ellas:

Dimensión: Colaboración y relaciones interpersonales

I1: "En control de estudios... tienen mucha hermandad entre todos... eso es lo que permite que los procesos se cumplan al momento... los que terminan antes apoyan al que le falta culminar su trabajo."

Dimensión: Eficacia y cumplimiento de procesos

I1: "...eso es lo que permite que los procesos se cumplan al momento..."

I2: "La gestión administrativa... su comportamiento muchas veces no es muy bueno... debería ser más eficaz."

I3: "Los procesos administrativos... carecen del cumplimiento de estos procedimientos... del cumplimiento de los lapsos... fallas en la comunicación."

Dimensión: Comunicación y coordinación organizacional

I3: "en esas funciones que se desempeñan ocurren fallas en la comunicación..."

I3: "...Muchas veces por desconocimiento, otras veces por omisión, pero se perciben situaciones donde no hay coherencia entre lo establecido por una dependencia..."

Dimensión: Motivación y limitaciones externas

I5: "...el personal administrativo y el personal que de gerencia tiene todas las ganas, pues como para decir de querer hacer las cosas bien..."

I5: "...de que sí hay compromiso por querer hacer las cosas bien, si lo hay, lo que pasa es que la situación país muchas cosas, interfieren un poco, pero este existe la buena motivación para realizar el trabajo."

En lo que concierne a esta subcategoría, se destaca que los informantes clave manifiestan que existe una especie de hermandad en cada una de las dependencias y oficinas, esto permite que dentro de las mismas los procesos y procedimientos se ejecuten siempre, pero esto poco se traslada entre dependencias pues en muchos casos se quiebra la camaradería. Respecto a la eficacia, los informantes son claros en expresar su preocupación ante la ineficacia en muchas áreas y el desarrollo de procesos, de hecho, expresan que muchos procedimientos no se cumplen en los tiempos establecidos, lo que a su vez pareciera deberse a las falencias en la comunicación dentro de la organización.

Sin duda, una de las situaciones que debe mejorar en el seno del IPRGR es el proceso de comunicación organizacional, pues los informantes resaltan y hacen énfasis en las fallas en la comunicación entre las diferentes dependencias como uno de los factores principales para que los procesos así como los procedimientos administrativos dentro y fuera del IPRGR no se desarrollen de la mejor manera; tal es el caso que incluso aluden que existe discrepancia entre el accionar de algunas dependencias y lo que se establece desde el punto de vista de los manuales y las normas, o lo que se

establece desde una dependencia hacia otra, trastocando la comunicación, hecho que atenta contra el desarrollo de los procesos.

Finalmente, para cerrar esta subcategoría en estudio vale acotar que de acuerdo a lo expuesto por los informantes se observa que a pesar de la precaria situación salarial de los empleados públicos del país, la cual afecta notoriamente a los trabajadores, estos se sienten motivados para realizar las diversas actividades, tareas y funciones inherente a cada uno de los roles y cargos dentro del instituto, incluso demuestran querer hacer las tareas bien o de la mejor manera posible, todo ello a fin de cumplir con los diversos procesos administrativos y de alcanzar las metas institucionales.

Categoría 2. Procesos Gerenciales en el IPRGR

Los procesos gerenciales constituyen las acciones ejecutadas por los directivos de una organización con el propósito de asegurar el funcionamiento integral de la misma. Dichos procesos abarcan la planificación, organización, dirección y control de las actividades empresariales. Es importante señalar que estos procesos gerenciales incidirán en todos los niveles de la organización, dado que implican un control total de la misma. En este sentido, se implementarán las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos establecidos, garantizando así el análisis, mantenimiento, revisión y reestructuración de los procesos orientados a la optimización de la gestión organizacional.

Tabla 8. Procesos Gerenciales en el IPRGR

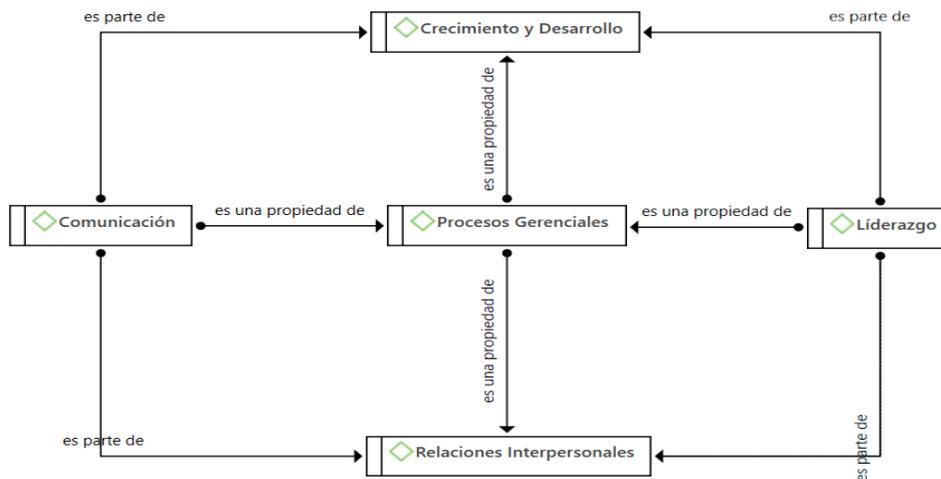
Categorías	Subcategorías	Ítems
Procesos Gerenciales	Comunicación	5
	Crecimiento y desarrollo	6
	Relaciones interpersonales	7
	Liderazgo	8

Fuente: Autora (2025).

En ese sentido, se puede aseverar que los procesos gerenciales son aquellos que abarcan la gestión de las diversas áreas de la empresa, integrándolas con el propósito de alcanzar las metas establecidas. Es relevante señalar que estos procesos se distinguen de los procesos operativos, en tanto que aquellos se refieren a tareas

específicas dentro de cada área. Es de resaltar que, estos procesos no se restringen únicamente al ámbito empresarial o comercial; también es posible abordar la temática de los procesos gerenciales en el contexto educativo, así como también en el sector de la salud y en otros ámbitos.

Figura 7. Procesos Gerenciales en el IPRGR



Fuente: Autora (2024).

En ese orden de ideas, se entiende que el IPRGR es una organización de carácter educativo de naturaleza pública en la cual se desarrollan o llevan a cabo una serie determinada de procesos gerenciales, esto es producto de su estructura organizativa la cual cuenta con niveles de gerencia diferentes, es decir, existen cargos de gerencia alta, cargos de gerencia media y de gerencia baja, pero los cuales responden o se encuentran orientados al logro de los objetivos y las metas institucionales u organizacionales. A continuación, se describe la interpretación de la información recabada de los informantes claves en atención a la categoría procesos gerenciales.

Subcategoría 2.1. Importancia de la comunicación en los Procesos Gerenciales.

La comunicación es esencial para la resolución de conflictos, ya que permite a las partes involucradas expresar sus puntos de vista y encontrar soluciones mutuamente beneficiosas. En un entorno organizacional cada vez más globalizado y diverso, la comunicación intercultural también se ha vuelto crucial (Tannen, 1990). Los gerentes deben ser capaces de comunicarse efectivamente con personas de diferentes culturas y contextos, lo que requiere habilidades de empatía y adaptabilidad. Por lo tanto, la

comunicación es un pilar fundamental en los procesos gerenciales, ya que facilita la coordinación, la toma de decisiones y la creación de un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Para Rogers (1961), la comunicación efectiva implica transmitir información de manera clara y también escuchar activamente a los empleados y fomentar un diálogo abierto. Esto permite a los gerentes entender las necesidades y preocupaciones de sus equipos, lo que a su vez facilita la toma de decisiones más informadas y efectivas. Además, la comunicación juega un papel crucial en la motivación de los empleados. Cuando los gerentes comunican de manera efectiva, pueden inspirar y motivar a sus equipos, fomentando un ambiente de trabajo positivo y productivo

Tabla 9. Subcategoría: Importancia de la comunicación en los Procesos Gerenciales

Subcategoría	Dimensiones	N°	Códigos
Importancia de la comunicación en los Procesos Gerenciales	Eficiencia y mejora en la comunicación	1	Mejora en la comunicación interdepartamental (I1).
		2	Agilización de los procesos de comunicación (I1).
		3	Comunicación efectiva en áreas específicas (I5).
	Problemas en la comunicación	4	Falta de comunicación asertiva (I3).
		5	Comunicación informal y rumores (I3).
		6	Fallas en los canales de comunicación (I4).
	Desalineación entre gerencia y subalternos	7	Falta de alineación entre gerencia y subalternos (I2).
		8	Ausencia de comunicación directa (I2).
	Inestabilidad y falta de capacitación gerencial	9	Inestabilidad en la gerencia (I2).
		10	Falta de capacitación gerencial (I5).

Fuente: Autora (2025).

A continuación, se presenta una ampliación de las dimensiones encontradas a partir de las citas textuales que los informantes atribuyen a cada una de ellas:

Dimensión: Eficiencia y mejora en la comunicación

I1: "...Poco a poco hemos ido obteniendo contacto lo qué ha permitido que no tarde tanto la información en llegar de un lado a otro..."

I5: "En el área de nosotros... hay una buena comunicación con respecto de los gerentes hacia nosotros."

Dimensión: Problemas en la comunicación

I3: "No existe en la mayoría de los procedimientos... comunicación asertiva... las comunicaciones normalmente llegan con un periodo de tiempo tardío."

I4: "Hace falta más comunicación... más información distribuida."

Dimensión: Desalineación entre gerencia y subalternos

I2: "La gerencia va por un camino, y los subalternos o los jefes van por otro... la comunicación muchas veces está ausente."

I3: "Comunicaciones informales a través de rumores de pasillo."

I4: "Hay un fallo muy grande porque no todos utilizan las medidas de comunicación... a veces tenemos que enterarnos por alguna red social."

Dimensión: Inestabilidad y falta de capacitación gerencial

I2: "La gerencia va por un camino, y los subalternos o los jefes van por otro... la comunicación muchas veces está ausente."

I5: "Hay unas áreas donde sí es un poquito más complicado... muchos gerentes son muy variables... no tienen el conocimiento específico."

En lo que concierne a este grupo de respuestas emitidas por los informantes clave, sobre la comunicación en el instituto, se destaca que progresivamente han aumentado los canales de comunicación organizacional lo que a su vez genera que exista un mayor y mejor flujo en la información, pero aún sin llegar a ser eficaz y eficiente. De hecho, los informantes sugieren que hace falta el desarrollo de un proceso de comunicación fluida y que se distribuya de manera equitativa porque consideran que hace falta comunicación.

Sin duda, la comunicación es un factor determinante en el desarrollo de los procesos gerenciales, así como en la realización de las tareas y actividades, al punto que de acuerdo con los informantes aseguran que los subalternos se encuentran en una dirección contraria a la de los gerentes o jefes, aludiendo falta de comunicación entre estos actores institucionales. Resulta extremadamente preocupante que estos informantes aseguran que en muchas ocasiones se enteran de situaciones y de información a través de terceros, por medio de canales informales, o de medios alternativos como las redes sociales, esto demuestra una seria ruptura en la comunicación organizacional.

A su vez, otro problema estructural que se deduce de lo expuesto por el grupo de informantes es que existen gerentes que no cuentan con las competencias para la ejecución de procesos gerenciales en determinadas áreas a lo que se le suma la falta de conocimiento en determinadas áreas de trabajo, lo que complica el desarrollo o la

realización de los procedimientos, así como el normal flujo de la comunicación en la organización. De hecho, resulta preocupante y llamativo que se tenga la percepción que gerentes y subalternos se muevan en direcciones diferentes, esto atenta contra el proceso de gestión y el logro de metas institucionales.

Subcategoría 2.2. Crecimiento y Desarrollo de los Procesos Gerenciales.

El crecimiento y desarrollo de los procesos gerenciales es esencial para que las organizaciones puedan adaptarse a los cambios del entorno y mantener una ventaja competitiva (Kotter, 1996). A medida que las organizaciones crecen, sus procesos gerenciales deben evolucionar para manejar una mayor complejidad y volumen de operaciones. Esto implica la implementación de nuevas herramientas y tecnologías que permitan automatizar tareas repetitivas y mejorar la eficiencia. Además, Beer (2009) indica que el desarrollo de los procesos gerenciales requiere una inversión en la capacitación y el desarrollo de los gerentes, para que adquieran las habilidades necesarias para liderar en un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

Tabla 10. Subcategoría: Crecimiento y Desarrollo de los Procesos Gerenciales

Subcategoría	Dimensiones	N°	Códigos
Crecimiento y Desarrollo de los Procesos Gerenciales	Impacto en la Comunidad Universitaria	1	Reducción de la burocracia (I1).
		2	Desarrollo de nuevas actividades (I4).
		3	Eficiencia en los procesos (I1).
	Limitaciones y retrocesos	4	Decadencia por factores externos (I2).
		5	Poca transformación y procesos lineales (I3).
		6	Retraso gerencial y desconocimiento de normas (I5).
		7	Nombramientos de autoridades no electas (I3).
	Factores que influyen en los procesos gerenciales	8	Desmotivación laboral (I5).
		9	Situación social, económica y política (I2).
		10	Falta de comunicación y desarrollo lineal (I3).

Fuente: Autora (2025).

A continuación, se presenta una ampliación de las dimensiones encontradas a partir de las citas textuales que los informantes atribuyen a cada una de ellas:

Dimensión: Impacto en la Comunidad Universitaria

I1: "El crecimiento ha sido bastante bueno porque anteriormente era más burocrático. Hoy en día es más directo."

I4: "Se han desarrollado muchas actividades que antes no se veían... a pesar de todos los obstáculos que hay."

I1: "Hemos tenido ese enlace directo con las dependencias y pues eso es un logro bastante significativo, porque bueno permite que esto se haga con mayor eficiencia."

Dimensión: Limitaciones y retrocesos

I2: "El desarrollo de los procesos gerenciales ha decaído por la situación país, por la situación social, la situación económica, y por la situación política."

I3: "Muy pocos son los procesos que se han transformado... los procesos gerenciales aún vienen desarrollándose de una manera muy lineal, poco comunicacional."

I5: "Venimos atravesando aproximadamente una década de retraso... desconocimiento de las normas, desconocimiento de muchos procesos administrativos..."

Dimensión: Factores que influyen en los procesos gerenciales

I3: "...los procesos electorales dentro de la Universidad, la mayoría de las autoridades del Instituto como tal son nombradas, no son electas y pues esos nombramientos acarrear algunas situaciones."

I5: "...se está muy desmotivados con respecto a la parte salarial, entonces, pues siempre es un poquito complicado."

I2: "...a partir del 2020 puedo dar fe, que el desarrollo de los procesos gerenciales ha decaído por la situación país, por la situación social, la situación económica, y por la situación política."

I3: "Los procesos gerenciales aún vienen desarrollándose de una manera muy lineal, poco comunicacional y por eso es que pues afectan el sano desenvolvimiento de las funciones de muchos miembros de la comunidad universitaria."

En lo que respecta a este grupo de preguntas se puede afirmar de acuerdo a los informantes clave que los procesos burocráticos han disminuido significativamente, haciendo que muchos procesos se realicen de manera rápida, dinámica y directa, sin intermediarios, reduciendo significativamente el tiempo de ejecución de actividades esto a su vez permite el desarrollo de diversas actividades que antes no se llevaban a cabo por falta de tiempo, todo ello favorece el desarrollo de un proceso de gestión eficaz y eficiente.

Asimismo, se entiende que la situación de problemática social, económica e inclusive política del país ha incidido de manera negativa en el normal desenvolvimiento de diversos procesos y procedimientos administrativos, así como gerenciales. A su vez, dichos procesos se mantienen en desarrollo de manera convencional y lineal, en donde

la comunicación mantiene la tendencia de quebrarse o de presentar falencias, todo esto como producto del retraso constante que se ha producido en la última década a raíz de la problemática social y económica citada con anterioridad.

A su vez, se aclara que muchos factores influyen de manera negativa en el desarrollo de los procesos administrativos y gerenciales, entre los que se puede citar la falta de elecciones de autoridades aspecto que genera incertidumbre desde la gerencia alta al no existir figuras de autoridades permanentes sino que pueden ser removidos en cualquier momento del desarrollo del proceso de gestión, otro factor influyente son los bajos salarios que perciben todos los trabajadores de la universidad, este aspecto genera baja motivación y desinterés, asimismo las fallas en la comunicación organizacional también genera incertidumbre entre los trabajadores así como atenta contra la realización de los procesos gerenciales. Sin duda todos estos factores y algunos otros dificultan el normal desenvolvimiento gerencial dentro del IPRGR.

Subcategoría 2.3. Relaciones Interpersonales en los Procesos Gerenciales.

Un gerente que fomenta la confianza y el respeto entre los miembros del equipo puede crear un ambiente donde todos se sientan valorados y motivados a contribuir al éxito de la organización (McGregor, 1960). De allí que, las relaciones interpersonales son un pilar fundamental en los procesos gerenciales, ya que influyen en la comunicación, la colaboración y la creación de un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Tabla 11. Subcategoría: Relaciones Interpersonales en los Procesos Gerenciales

Subcategoría	Dimensiones	N°	Códigos
Relaciones Interpersonales en los Procesos Gerenciales	Relaciones positivas	1	Apoyo mutuo y hermandad (I1).
		2	Ambiente laboral armónico y amigable (I3).
		3	Respeto y esfuerzo por mantener buenas relaciones (I4).
	Conflictos y desafíos	4	Diferencias por desmotivación y problemas personales (I5).
		5	Parcelamientos y falta de cohesión (I2)
	Influencia del desempeño gerencial	6	Comunicación efectiva y apoyo entre dependencias (I1).
		7	Habilidad para resolver conflictos (I2).
		8	Trabajo en equipo (I2)

Fuente: Autora (2024).

A continuación, se presenta una ampliación de las dimensiones encontradas a partir de las citas textuales que los informantes atribuyen a cada una de ellas:

Dimensión: Relaciones positivas

I1: "Las relaciones interpersonales son muy buenas... ellos han tomado una hermandad muy buena y se apoyan entre sí."

I3: "Se percibe un buen ambiente laboral, las relaciones interpersonales son armónicas y amigables, a pesar de que no se compartan algunas ideas."

I4: "Considero que sí hay buenas relaciones... se busca la mejor manera de que entre todos haya una buena relación, respetando el espacio de cada quien."

Dimensión: Conflictos y desafíos

I5: "...en ciertas áreas hay muy buena comunicación entre el personal trabajador. Siempre van a existir diferencias, siempre van a existir diferencias porque como le comentaba hay mucha desmotivación."

I2: "...existen parcelamientos, la gerencia es cuando le conviene entonces cuando me conviene trato de fortalecer esos vínculos entre los miembros de las oficinas, lo que a su vez puede llegar a que exista eficiencia y la eficacia, pero si no es todo el tiempo, no funciona."

Dimensión: Influencia del desempeño gerencial

I1: "Hemos sido muy unidos y esa es la ventaja que tenemos (...) con las demás dependencias muy bien (...) desde mi punto de vista, la comunicación con la alta gerencia ha sido muy buena."

I2: "Un buen desempeño gerencial implica tener la habilidad para poder resolver conflictos... las relaciones interpersonales juegan un papel importante sólo que en algunos momentos no se da la manera como se quiere."

I2: "...es importante el trabajo en equipo y en nuestro instituto es importante este trabajo en unión (...) para que los empleados aprendan a apoyarse unos a otros mutuamente."

Para este grupo de preguntas de acuerdo a los aportes de los informantes clave se puede entrever que en el IPRGR existen buenas relaciones interpersonales, lo que ha permitido la consolidación de buenos equipos de trabajo en las diversas dependencias, en donde se manifiesta el apoyo, el respeto, la armonía, la amistad y el compañerismo entre los integrantes de los grupos y equipos, lo que a la vez conlleva a la existencia de buenas relaciones laborales, por lo menos entre esos diversos grupos, en donde inclusive se respeta el espacio de cada persona.

Asimismo, se destaca que a pesar de las buenas relaciones interpersonales y la comunicación en los equipos el conflicto siempre va a estar presente, las diferencias de

opinión y los puntos de vista encontrados, cuestión que es natural en los seres humanos, pero que en el caso del IPRGR tiene como uno de sus catalizadores la baja motivación producto de las razones explicadas con anterioridad. A su vez, debido a la existencia de los equipos cerrados se manifiesta la sectorización, misma que en ocasiones decanta en desencuentros producto de la falta de comunicación y de las opiniones encontradas; también, se suele emplear el alta y la media gerencia para favorecer en un momento dado a un grupo más que a otro.

De allí que, es necesaria la buena comunicación entre todas las dependencias para evitar los conflictos o desencuentros, así como para la aplicabilidad de técnicas de resolución de problemas y conflictos, en estos aspectos la alta gerencia tiene un papel preponderante pues desde allí deben surgir las diversas estrategias que van a permitir el desarrollo de procesos de gestión exitosos, sin conflictos, en donde impere la buena comunicación y unas excelentes relaciones interpersonales, para que todo esto conlleve al desarrollo de trabajo común como medio para fortalecer el desarrollo de los procesos administrativos así como los gerenciales.

Subcategoría 2.4. El liderazgo en los Procesos Gerenciales.

El liderazgo es un componente esencial en los procesos gerenciales, ya que determina la capacidad de un gerente para guiar y motivar a su equipo hacia el logro de los objetivos organizacionales (Bennis, 1989). Un líder efectivo no solo toma decisiones estratégicas, sino que también inspira y empodera a sus empleados para que den lo mejor de sí mismos. Kouzes y Posner (2017) señalan que, el liderazgo en los procesos gerenciales requiere una combinación de habilidades técnicas, emocionales y sociales. Un líder debe ser capaz de comunicar claramente la visión y los objetivos de la organización, así como de escuchar y responder a las necesidades de su equipo.

Asimismo, el liderazgo efectivo implica la capacidad de adaptarse a los cambios y tomar decisiones en situaciones de incertidumbre. Un líder que fomenta una cultura de innovación y aprendizaje continuo puede impulsar el crecimiento y desarrollo de la organización. El liderazgo también juega un papel crucial en la resolución de conflictos y en la creación de un ambiente de trabajo positivo. Un líder que promueve la colaboración y el respeto mutuo puede construir equipos de alto rendimiento que contribuyan al éxito

de la organización (Goleman, 1995). En tal sentido, el liderazgo es un pilar fundamental en los procesos gerenciales, ya que determina la capacidad de un gerente para guiar, motivar y empoderar a su equipo hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Tabla 12. Subcategoría: El liderazgo en los Procesos Gerenciales.

Subcategoría	Dimensiones	N°	Códigos
El liderazgo en los Procesos Gerenciales	Percepción del liderazgo actual	1	Centralización y organización (I1).
		2	Humanización y trabajo en equipo (I4).
		3	Solución de problemas y gestión efectiva (I5).
		4	Necesidad de renovación y adaptación (I3).
	Impacto del liderazgo en los procesos gerenciales	5	Avances en la organización y planeación (I1).
		6	Colaboración en procesos (I4).
		7	Poca eficiencia y motivación (I2).
		8	Falta de adaptación a nuevos estándares (I3).

Fuente: Autora (2024).

A continuación, se presenta una ampliación de las dimensiones encontradas a partir de las citas textuales que los informantes atribuyen a cada una de ellas:

Dimensión: Percepción del liderazgo actual

I1: "El liderazgo lo maneja la doctora Trinidad García... hemos avanzado mucho en poner en orden y regularizar muchos procesos."

I4: "El liderazgo ahorita se ha humanizado... se trata de trabajar en equipo, de buscar que todo el personal esté involucrado en todos los procesos."

I5: "Actualmente tenemos muy buenos líderes gerenciando el Instituto, todos buscan la manera de solucionar los problemas que aquejan a la Universidad."

I3: "El liderazgo actual del IPRGR necesita una renovación... es necesario darle una transformación a los procesos gerenciales."

Dimensión: Impacto del liderazgo en los procesos gerenciales

I1: "...desde mi punto de vista desde la alta gerencia que es la directora hacia abajo, hacia los directores y creo que se está avanzando bastante bien en la Universidad y sobre todo, pues que hay un respeto hacia las autoridades y las autoridades con el personal."

I4: "...se trata más bien este de trabajar en equipo, de buscar que todos estén involucrados en todos los procesos y trabajar juntos todos."

I2: "...no existe liderazgo en el Iprgr, es lamentable, pero se perdió el liderazgo, se perdió el liderazgo porque cuando se quiere ser líder hay que orientar, encaminar a su grupo de trabajo a ser eficientes y a ser eficaces."

I3: "...porque pues es necesario darles una transformación a los procesos gerenciales en la Universidad acoplarlo y adaptarlos a los nuevos no requerimientos, sino a los nuevos estándares."

De este grupo de respuestas se destaca que a partir de lo expresado por los informantes clave se perciben posturas opuestas en referencia al liderazgo, pues algunos manifiestan la existencia de un estilo de liderazgo humanista que descende desde la alta gerencia el cual entiende al trabajador, promueve el trabajo en equipo y se encarga de buscar soluciones a las diferentes situaciones que se pueden manifestar en un momento determinado, mientras que otros expresan que es necesario un cambio en el estilo de liderazgo considerando imprescindible la implementación la transformación en el liderazgo con la finalidad de generar cambios estructurales así como en la forma en como se desarrollan las labores desde los trabajadores.

Manteniendo el orden de las ideas, es de resaltar que para unos el IPRGR posee buen estilo de liderazgo desde la altas esferas de la gerencia pasando por la gerencia media hasta los niveles más bajos en la estructura organizativa del instituto, pero otros alegan una falta absoluta de cualquier estilo de liderazgo en toda la organización, aspecto que llama la atención pues se trata de posturas que indican una percepción diferente entre los trabajadores del instituto en cuanto a la práctica y puesta en desarrollo del liderazgo.

En ese sentido, desde las posturas y las afirmaciones de los informantes se logra la identificación de un estilo de liderazgo transformador y orientador, en el cual impera el humanismo así como el entendimiento de los trabajadores, se trata de un estilo de liderazgo que intenta motivar a los trabajadores para a partir de ello generar interés para lograr los objetivos y metas de cada dependencia para con ello lograr las metas organizacionales, pues se entiende que es necesaria la transformación de los procesos y procedimientos a fin de mejorarlos y optimizarlos.

Categoría 3. Comportamiento Organizacional En El IPRGR

El comportamiento organizacional es el estudio de cómo los individuos y grupos interactúan dentro de una organización y cómo estas interacciones afectan el desempeño y la efectividad organizacional (Luthans, 2002). Este campo de estudio es fundamental para entender los factores que influyen en la motivación, la satisfacción y el compromiso de los empleados. Schein (2010) indica que el comportamiento organizacional se enfoca en aspectos como la comunicación, el liderazgo, la cultura

organizacional y la dinámica de grupos. Un entendimiento profundo de estos aspectos permite a los gerentes diseñar estrategias para mejorar el desempeño y la satisfacción de los empleados.

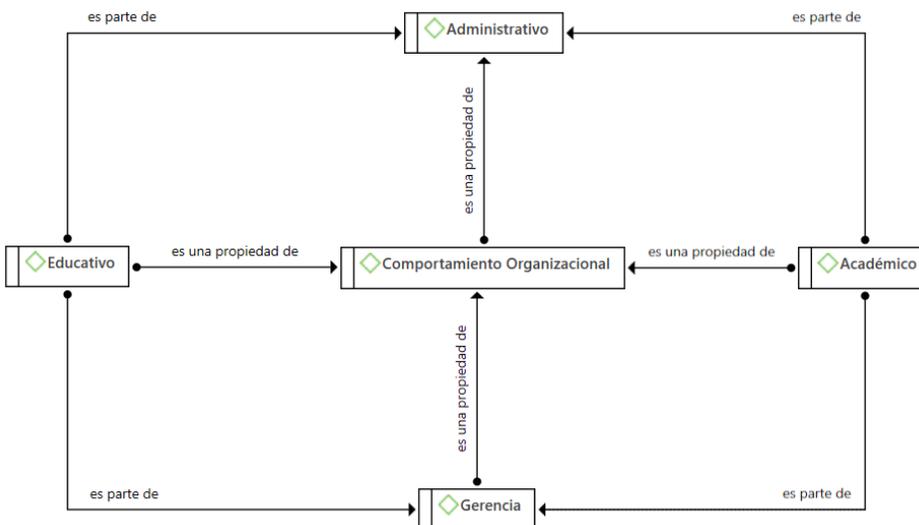
Tabla 13. Comportamiento Organizacional En El IPRGR

Categorías	Subcategorías	Ítems
Comportamiento organizacional	Administrativo	9
	Gerencia	10
	Educativo	11
	Académico	12

Fuente: Autora (2024).

Por lo tanto, vale traer a colación el ejemplo, Vroom (1964) menciona que, una cultura organizacional que promueve la colaboración y el reconocimiento puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados. Además, el comportamiento organizacional también estudia cómo los factores individuales, como la personalidad y las actitudes, influyen en el desempeño laboral. Esto permite a los gerentes identificar las fortalezas y debilidades de sus empleados y diseñar estrategias para aprovechar al máximo su potencial. Entonces, el comportamiento organizacional es un campo de estudio esencial para entender y mejorar el desempeño y la efectividad organizacional.

Tabla 14. Comportamiento Organizacional



Fuente: Autora (2024).

Subcategoría 3.1. Desempeño Administrativo en función al comportamiento organizacional.

El desempeño administrativo se refiere a la eficiencia y efectividad con la que se llevan a cabo los procesos administrativos en una organización (Drucker, 1954). Un buen desempeño administrativo implica la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de manera que se alcancen los objetivos organizacionales de manera eficiente. Kaplan y Norton (1996) mencionan que este desempeño depende en gran medida de la calidad de los procesos administrativos y de la capacidad de los administradores para tomar decisiones informadas y efectivas.

Tabla 15. Subcategoría: Desempeño Administrativo.

Subcategoría	Dimensiones	Nº	Códigos
Desempeño Administrativo	Colaboración y Trabajo en Equipo	1	Ambiente familiar y apoyo mutuo (I1).
		2	Mejora continua y organización (I5).
		3	Armonía y relaciones positivas (I3).
	Compromiso y Desempeño	4	Falta de compromiso y arrogancia (I2).
		5	Desconocimiento de normas (I5).
		6	Dificultades para trabajar en equipo entre áreas (I4).

Fuente: Autora (2025).

A continuación, se presenta una ampliación de las dimensiones encontradas a partir de las citas textuales que los informantes atribuyen a cada una de ellas:

Dimensión: Colaboración y Trabajo en Equipo

I1: "Nos comportamos como si fuese una familia... si el planificador termina antes, él le ayuda al oficinista... la idea es que salgamos bien, hagamos las cosas bien y que todos trabajemos."

I5: "Estamos muy bien organizados... existen buenos manuales de gerencia... hemos ido mejorando poco a poco."

I3: "...Se percibe cierta armonía de acuerdo a las interacciones, a las relaciones y a cada una de las relaciones que existen..."

Dimensión: Compromiso y Desempeño

I2: "...muchas veces la organización, los funcionarios como tal presentan arrogancia, presentan excusas, no hay compromiso por la organización."

I5: "Se puede decir que también desconocemos todavía muchos elementos de la norma, pero hemos ido mejorando poco a poco para poder sacar el trabajo."

I4: "Cada quien en su área trabaja en lo suyo, pero a veces cuesta trabajar en equipo entre áreas... hay egoísmo, como un echar la culpa (...) considero que se

dificulta ese comportamiento organizacional en trabajar en equipo. Pero es muy puntual, no son muchos."

Por su parte, Deming (1986) señala que un desempeño administrativo efectivo también requiere una comunicación clara y efectiva, ya que esto facilita la coordinación y la colaboración entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos. Además, el desempeño administrativo puede mejorarse mediante el uso de herramientas tecnológicas que permitan automatizar tareas repetitivas y facilitar la toma de decisiones. Entonces, el desempeño administrativo es un indicador clave del éxito organizacional, ya que refleja la capacidad de la organización para utilizar sus recursos de manera eficiente y efectiva.

Subcategoría 3.2. Desempeño gerencial dentro del comportamiento organizacional.

El desempeño gerencial se refiere a la capacidad de los gerentes para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización de manera efectiva (Mintzberg, 1973). Un buen desempeño gerencial implica la capacidad de tomar decisiones estratégicas, motivar a los empleados y adaptarse a los cambios del entorno. Adair (1973) manifiesta que este desempeño depende en gran medida de las habilidades de liderazgo y comunicación de los gerentes, así como de su capacidad para resolver conflictos y fomentar un ambiente de trabajo positivo.

Tabla 16. Subcategoría: Desempeño gerencial dentro del comportamiento organizacional.

Subcategoría	Dimensiones	N°	Códigos
Desempeño Gerencial	Liderazgo y Comunicación	1	Trabajo en equipo y motivación (I1)
		2	Falta de comunicación y capacitación (I5).
		3	Parcelación y falta de liderazgo (I2).
	Clima Organizacional	4	Cumplimiento de objetivos (I1).
		5	Conciliación y mejora continua (I4).
		6	Retraimiento y aislamiento del personal (I3).

Fuente: Autora (2024).

A continuación, se presenta una ampliación de las dimensiones encontradas a partir de las citas textuales que los informantes atribuyen a cada una de ellas:

Dimensión: Liderazgo y Comunicación

I1: "Es involucrarse con ellos, motivarlos... conversamos, apoyarnos... eso nos ayuda a cumplir los objetivos más rápidos."

I5: Hace falta un poquito más de comunicación desde la parte gerencial... informarnos sobre los manuales, hacer reuniones periódicas, invitarnos a charlas."

I2: "El comportamiento organizacional dentro de la gerencia ha decaído... se ha parcelado (...) es difícil que las cosas se lleven a cabo."

Dimensión: Clima Organizacional

I1: "Es involucrarse con ellos, motivarlos... conversamos, apoyarnos... eso nos ayuda a cumplir los objetivos más rápidos."

I4: Se trata de conciliar, llamar, mejorar, buscar que no se repita el error... he visto que se ha tratado de buscar mejorar."

I3: "...hay algunas dependencias que ejercen funciones gerenciales, donde su personal administrativo se siente muchas veces retraído, muchas veces aislado, muchas veces, posiblemente podría decirlo sometido, descuidado."

A tal efecto, Drucker (1954) indica que el desempeño gerencial puede mejorarse mediante la capacitación y el desarrollo continuo, lo que permite a los gerentes adquirir nuevas habilidades y conocimientos para enfrentar los desafíos del entorno organizacional. Entonces, el desempeño gerencial es un factor clave para el éxito organizacional, ya que determina la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva.

Subcategoría 3.3. Procesos Educativos a partir del comportamiento organizacional.

Los procesos educativos son el conjunto de actividades diseñadas para facilitar el aprendizaje y el desarrollo de habilidades en los individuos (Piaget, 1954). Estos procesos son fundamentales para el crecimiento personal y profesional, ya que permiten a las personas adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñarse efectivamente en su entorno laboral (Vygotsky, 1978). Los procesos educativos incluyen la planificación, implementación y evaluación de programas de formación, así como la creación de materiales y recursos educativos.

Tabla 17. Subcategoría: Procesos Educativos a partir del comportamiento organizacional.

Subcategoría	Dimensiones	N°	Códigos
Procesos Educativos	Estructura y Organización	1	Estructura departamental y roles definidos (I1).
		2	Organización por carrera y especialización (I5).
	Comunicación y Coordinación	3	Comunicación efectiva entre áreas (I1).
		4	Falta de atención gerencial hacia el estudiante (I2).
	Mejora Continua y Enfoque en el Estudiante	5	Necesidad de mejora en la atención al estudiante (I4).
		6	Compromiso y condiciones para que se den los procesos (I3)
		7	Falta de motivación y capacitación (I2).

Fuente: Autora (2024).

A continuación, se presenta una ampliación de las dimensiones encontradas a partir de las citas textuales que los informantes atribuyen a cada una de ellas:

Dimensión: Estructura y Organización

I1: "Cada departamento tiene jefes de área... los coordinadores guían y asesoran a los estudiantes..."

I5: "Los procesos educativos están muy bien organizados... cada carrera tiene su organización muy bien definida."

Dimensión: Comunicación y Coordinación

I1: "...la comunicación es efectiva entre admisión y control de estudio."

I2: "...el estudiante requiere mayor atención desde la gerencia."

Dimensión: Mejora Continua y Enfoque en el Estudiante

I4: "Con mucha debilidad... hay que buscar la mejora de atención para que el estudiante se emocione y se involucre."

I3: "Los procesos educativos se desarrollan a pesar de las circunstancias... hay compromiso, pero se trabaja bajo presión y sin condiciones adecuadas."

I2: "No hay capacitaciones, no hay motivación hacia el estudiante..."

Un proceso educativo efectivo requiere una planificación cuidadosa, donde se definan objetivos claros y se diseñen estrategias para alcanzarlos (Knowles, 1980). Así mismo, la implementación de estos procesos debe ser flexible y adaptarse a las necesidades y estilos de aprendizaje de los participantes. La evaluación es otro componente clave, ya que permite medir el impacto de los programas de formación y realizar ajustes para mejorar su efectividad. Por lo tanto, los procesos educativos son esenciales para el desarrollo de habilidades y conocimientos, y juegan un papel crucial en el crecimiento personal y profesional.

Subcategoría 3.4. Planeación y Evaluación de los Procesos académicos de acuerdo al comportamiento organizacional.

La planeación y evaluación de los procesos académicos son fundamentales para garantizar la calidad y efectividad de la educación (Tyler, 1949). La planeación implica definir objetivos claros, diseñar estrategias para alcanzarlos y asignar los recursos necesarios para su implementación (Bloom, 1956). Este proceso requiere una visión clara de los resultados deseados y la capacidad de anticipar posibles desafíos. La evaluación, por su parte, es el proceso de medir el impacto de los procesos académicos y realizar ajustes para mejorar su efectividad.

Tabla 18. Subcategoría: Planeación y Evaluación de los Procesos académicos

Subcategoría	Dimensiones	N°	Códigos
Planeación y Evaluación de los Procesos académicos	Planeación Académica	1	Cronogramas y división de actividades (I1).
		2	Planeación departamental y alineación con lineamientos (I4).
	Evaluación de Procesos	3	Evaluación continua y adaptación a cambios (I1)
		4	Fallas en la evaluación y necesidad de eficiencia (I5).
	Coherencia con el Modelo Educativo	5	Necesidad de reestructuración y enfoque por competencias (I3).
		6	Desconexión con necesidades estudiantiles (I2).

Fuente: Autora (2025).

A continuación, se presenta una ampliación de las dimensiones encontradas a partir de las citas textuales que los informantes atribuyen a cada una de ellas:

Dimensión: Planeación Académica

I1: "Antes de comenzar cada semestre se envían los cronogramas... se divide en semanas presenciales y virtuales... las evaluaciones se realizan constantemente."

I4: "Cada departamento hace su planeación... asumo que siguen los lineamientos de la subdirectora de docencia."

Dimensión: Evaluación de Procesos

I1: "...en las evaluaciones cada docente autónomo En ese caso es o sea evaluación de esos procesos académicos."

I5: El proceso está bien planeado, pero fallamos en la evaluación... necesitamos procesos más rápidos y eficientes."

Dimensión: Coherencia con el Modelo Educativo

I3: "Es necesaria una reestructuración de los procesos académicos y administrativos... para dar coherencia al modelo educativo."

I2: "Si hay correspondencia, planeación y evaluación... pero con la baja matrícula no sabemos si es lo que requieren los estudiantes."

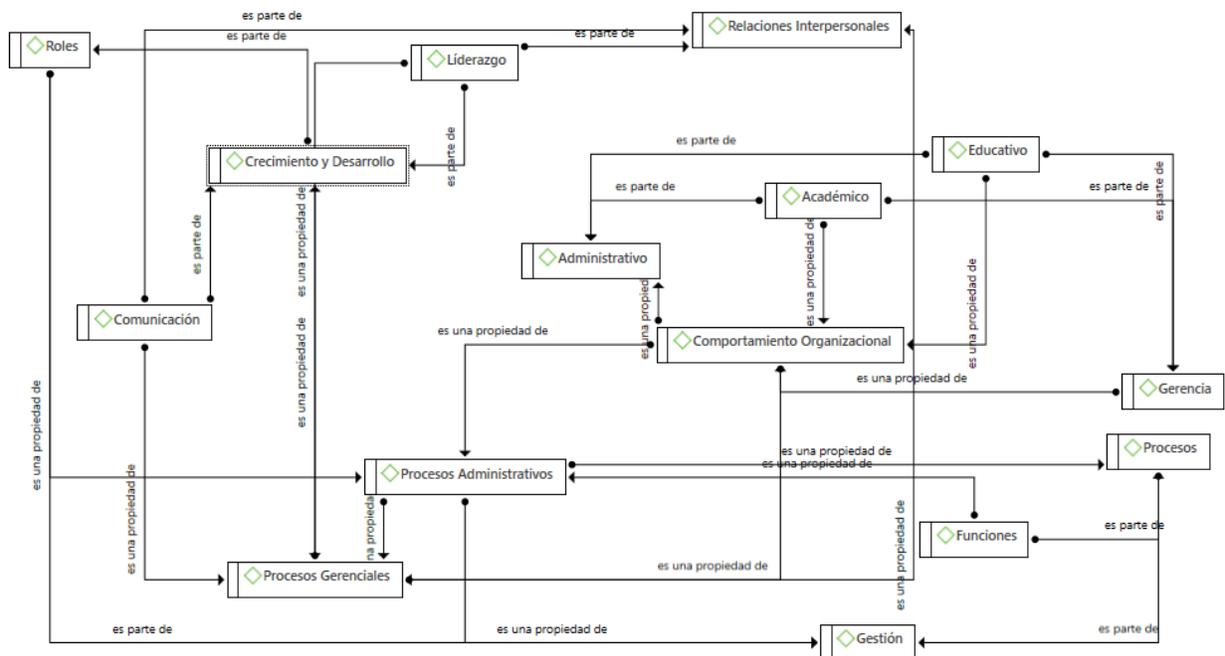
Este paso es crucial para asegurar que los objetivos se están cumpliendo y que los estudiantes están adquiriendo los conocimientos y habilidades necesarios (Biggs, 2003). La evaluación no solo permite medir el progreso de los estudiantes, sino también identificar áreas de mejora en los procesos académicos, lo que facilita la toma de decisiones informadas para ajustar estrategias y metodologías. Además, una evaluación bien diseñada fomenta la retroalimentación constructiva, tanto para los docentes como para los estudiantes, promoviendo un ciclo de mejora continua.

Por otro lado, la planeación, como etapa previa, establece las bases para una enseñanza estructurada y coherente, alineando los objetivos educativos con las actividades de aprendizaje y los criterios de evaluación. Cuando la planeación y la evaluación se integran de manera efectiva, se crea un sistema educativo más robusto y adaptativo, capaz de responder a las necesidades cambiantes de los estudiantes y del entorno académico. En este sentido, ambos procesos no solo garantizan la calidad y efectividad de la educación, sino que también contribuyen a la formación integral de los estudiantes, preparándolos para enfrentar desafíos futuros con las competencias adecuadas. Por lo tanto, la planeación y evaluación de los procesos académicos son componentes esenciales para asegurar que la educación cumpla con su propósito fundamental: facilitar el aprendizaje significativo y el desarrollo de habilidades relevantes en los estudiantes.

Contrastación Final

En relación a este apartado es conveniente señalar que se presenta un cumulo de elementos conceptuales, centrado en lo que es las bases para una gerencia acorde a las exigencias de la sociedad y vale mencionar que se asume lo correspondiente a lo planteado por los informantes claves que van en relación a lo que es los elementos centrales que apunten a nuevos elementos teóricos conceptuales que contribuyen de buena manera a un conjunto de elementos que deben manejar los diversos aspectos centrados en las acciones que se deben desprender en relación a lo que es la parte pedagógica, es así que se constituyen los fundamentos que definen lo que es la parte administrativa, gerencial y por ende el clima organizacional que va en función de nuevos modos gerenciales.

Figura 8. Contrastación Teórica



Fuente: Autora (2025).

En efecto, la figura antes descrita permite definir un canal de elementos que permiten consolidar las acciones gerenciales en función de lo que es la parte gerencial desde lo administrativo y lo académico; lo cual confluye en establecer las razones que permite definir concretar lo que es un acercamiento al objeto de estudio, es así que se sintetizan los elementos que permiten generar constructos teóricos de los procesos

administrativos y gerenciales en el IPRGR- UPEL basados en su comportamiento organizacional.

Atendiendo a dichos señalamientos es preciso identificar los aspectos centrados en lo que es reducción ideática (epojé) y a ello se suma la reducción trascendental; aspectos que se logra ver en la siguiente figura:

Figura 9. Reducción Eidética - Reducción Trascendental



Fuente: Autora (2024).

De la reducción tanto eidética como trascendental dejan a su paso lo que es una deconstrucción de los elementos conceptuales y a ello se une la reconstrucción que apunta al deber ser de los procesos de enseñanza enmarcados en lo que es el proceso administrativo, el proceso gerencial y el comportamiento organizacional; es importante asumir lo que es las bases de los elementos que permiten canalizar acciones centradas en que se logre aportes significativos y ante dicha realidad es pertinente asumir lo que

es conformación de los constructos teóricos que responden a una serie de actividades pedagógicas y de acciones gerenciales que contribuyen en promover aprendizajes desde la experiencia.

Finalmente, es preciso definir los elementos que permiten la construcción teórica con la intención de alcanzar los objetivos previstos, es así que se logra constituir las bases de nuevos modos de enseñar centrados en los fundamentos teóricos que envuelven lo que es una gerencia de calidad y de amplio espectro.

CAPITULO V

DESCRIPCIÓN DE LOS CONSTRUCTOS TEÓRICOS SOBRE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES EN EL IPRGR – UPEL CON ÉNFASIS EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Luego de un amplio y significativo recorrido investigativo que conforma la estructura de la tesis doctoral, cuyo objetivo general se contextualizó en: Generar constructos teóricos de los procesos administrativos y gerenciales en el IPRGR- UPEL basados en su comportamiento organizacional, se logró llegar hasta el apartado correspondiente para el desarrollo de componentes teóricos donde la investigadora logra asumir una mirada teórica a partir del análisis e interpretación de los hallazgos que le permitió al mismo tiempo, avanzar hasta la explicación de los elementos trascendentales respecto al fenómeno estudiado dentro del recinto universitario a partir de las aristas que conforman el comportamiento organizacional que está vinculado a elementos administrativos y gerenciales.

Tomando en cuenta las implicaciones de la dinámica global sobre la estructura, organización y funcionamiento de las organizaciones, en este caso en específico la cultura organizacional y sus implicaciones dentro del IPRGR- UPEL; destacando que la educación a l igual que los demás sectores es trastocada con el avance apresurado de las tecnologías digitales y la ciencia donde surge el fenómeno de la competitividad que involucra la construcción de nuevos e innovadores conocimientos. En ese sentido los procesos gerenciales y administrativos, asumen un significativo nivel de importancia puesto que a través de los mismos se puede lograr avanzar hacia la búsqueda de mejores niveles de calidad educativa que resulta fundamental dentro de un mundo globalizado colmado de complejidades.

De allí que, la importancia de garantizar un mejor servicio educativo en virtud de la necesidad de construir de forma constante innovadores conocimientos en correspondencia con las demandas globales sin perder de vista las necesidades locales en cuanto el comportamiento organizacional y sus elementos vinculantes. Sobre el particular Buelvas y Sánchez (2005) consideran que el fenómeno de la globalización se

debe al rápido progreso tecnológico, lo cual implica un desarrollo organizacional dentro de la sociedad global. Por lo tanto, cualquier organización, ya sea pública o privada, debe ser autónoma y deshacerse de estructuras obsoletas para adaptarse a nuevas políticas organizacionales. Una manera de avanzar hacia un mundo cada vez más competitivo donde la formación académica es elemental para impulsar el desarrollo de las organizaciones y por ende de cada sociedad y del mismo modo lograr romper la dependencia.

A partir de esta mirada, las organizaciones en su conjunto son cada vez más competentes frente a los profundos y continuos cambios a los que son sometidos; esto representa la posibilidad de optimizar sus procesos administrativos, gerenciales en la intención de alcanzar la eficiencia; lo cual representa para Chiavenato (2006), en la actualidad cualquier organización, ya sea pública o privada, debe fomentar el desarrollo de procesos innovadores que faciliten un cambio sustancial en sus operaciones y, consecuentemente, en los servicios que ofrece. Por lo tanto, los recursos son fundamentales para alcanzar los objetivos establecidos. En esa dirección, las organizaciones educativas requieren de la actualizar y sincerar los procesos administrativos, gerenciales en coherencia con las exigencias globales y ajustadas a las necesidades locales.

Donde se pueda lograr al tiempo, la adaptación de elementos enmarcados en el comportamiento organizacional para luego ser adoptados a los procesos administrativos y gerenciales en función de la realidad existente. Destacando que en medio de las debilidades encontradas dentro del IPRGR- UPEL, se logran evidenciar esfuerzos en la intención de mejorar aspectos asociados a la administración, gerencia, organización con repercusiones en la prestación de servicios educativos, con especial énfasis en los programas de postgrado, sobre todo a nivel de maestría y doctorado por medio de los cuales se hace notable la expansión de programas e incluso bajo acuerdos binacionales entre Colombia y Venezuela una realidad que admite reconocer ciertas mejoras en materia de cultura organizacional con el apoyo de componentes tecnológicos.

Sobre todo, en los programas a distancia o virtuales que exigen de nuevas plataformas y ambientes de aprendizaje que conlleva a la modernización de la estructura organizacional y por ende sus proceso administrativos y gerenciales. Una realidad que

no se percibe con claridad con las carreras de pregrado donde continúan existiendo procesos apegados a viejos esquemas que poco contribuye con una cultura organizacional innovadora y actualizada; de una u otra forma los procesos son impactos por los inquietantes cambios globales frente al rezago de prestación de servicios locales; para autores como Rivera (2016), debido a “la globalización en esta región de América Latina las organizaciones se ven impactadas ante una dinámica totalmente cambiante y exigente que afecta especialmente aquellas organizaciones que hacen parte del sector oficial con implicaciones en la eficiencia y productividad” (p. 9).

A tal efecto es indispensable que el IPRGR- UPEL, procure avanzar en la búsqueda de alternativas para asumir estas demandas ante la enorme necesidad de mejorar sus procesos administrativos-gerenciales que se pueda traducir en una óptima prestación de servicio educativo; significa no solo de equipar las instalaciones es imprescindible la formación y actualización del talento humano ante la urgencia de generar cambios en la estructura organizacional. Es de reconocer dentro de esta conformación teórica; existe en cierto sector de la población que labora en la parte administrativa y gerencial cierto temor al cambio quienes prefieren continuar en su zona de confort sin percatarse del rezago que representa para la organización universitaria que requiere de pasos significativos y modernizados en la espera de mayores y mejores resultados.

Desde esta perspectiva se hace urgente encaminar esfuerzos, criterios, recursos bajo la inquietud de establecer relaciones cambiantes tanto en los procesos (administrativos-gerenciales), como funciones en las distintas cadenas de mando por parte del talento humano que allí se desempeña. Significa en función a la realidad encontrada promover un sistema de presentación de servicio a los estudiantes donde se puedan contemplar características abiertas, flexibles sin perder la orientación innovadora que es indispensable en estos casos; por tanto, es preciso consolidar procesos organizacionales en conexión con las demandas de la estructura educativa.

En tal sentido los constructos que han emergido de la investigación planteada, permiten señalar que la cultura organizacional que hasta hace un tiempo era vista solo hacia la parte privada, resulta en la actualidad una prioridad de adaptación en cuanto a los procesos (administrativos-gerenciales), con la incorporación de voluntades modernas

cohesionadas con la dinámica mundial y las necesidades de cambio organizacional dentro del IPRGR- UPEL; dentro de este escenario conviene resaltar lo establecido por González (2016), quien enfatiza que la relación entre las entidades educativas y la cultura organizacional requiere el fortalecimiento de procesos administrativos y gerenciales orientados hacia la actualización y la innovación, ya que estos son componentes esenciales para alcanzar un desarrollo genuino y sostenible de la organización.

Significa actualizar por un lado los procesos administrativos-gerenciales, desde otra mirada procurar una atención mucho más eficiente, puesto que la estructura organizacional del IPRGR- UPEL debe estar considerablemente enmarcada en una cultura organizacional moderna coherente y sincera frente al desarrollo de las necesidades encontradas ante la urgencia de redimensionar los procesos en espera de verdaderos cambios organizacionales que finalmente se puedan ver reflejados en una mejor formación educativa de mayor calidad; sobre todo ante la importancia que representa para la casa de estudios superiores la formación de nuevos profesionales de la docencia en diversas especialidades y además el prestigio que posee en lo nacional e internacional bajo los programas de maestría y doctorado.

En virtud de lo antes señalado, se hace pertinente la opinión de los reconocidos autores Robbins y Judge (2009) implementar cambios significativos dentro de una organización implica la convergencia de diversos factores relacionados con la realidad global y los intereses administrativos y gerenciales propios de cada estructura organizacional, los cuales deben estar estrechamente vinculados con el uso de nuevas tecnologías. Un claro indicativo de la necesidad de actualizar procesos dentro del IPRGR- UPEL con el firme propósito de afrontar los desafíos que representan las demandas mundiales producto de la dinámica cambiante que tiene sus marcadas implicaciones en las realidades locales como la abordada en la tesis doctoral; destacando que la cultura organizacional es igualmente dinámica como parte de la competitividad que demanda cambios inmediatos.

Fundamentación Teórica de los Teóricos sobre los Procesos Administrativos y Gerenciales en el IPRGR – UPEL con énfasis en el Comportamiento Organizacional

Teoría del Aprendizaje Organizacional

Enfoque relacionado con los procesos que debe poner en práctica las personas dispuestas a realizar un cambio personal, profesional con impacto organizacional dentro de la búsqueda de la eficacia. Implica la mejora de procesos, actualización de programas al tiempo el desarrollo de habilidades orientadas a la construcción de nuevos conocimientos. Como parte de los propósitos que contempla la teoría de aprendizaje organizacional, abre espacios para optimizar la eficiencia, y con ello aumentar la capacidad de componentes innovadores que pueda conducir en este caso al IPRGR-UPEL bajo una orientación más innovadora, competitiva y por consiguiente más eficiente.

Tomando en cuenta el nuevo ritmo sobre el cual se mueve la sociedad global, donde se generan cambios en los distintos sectores con repercusiones significativas en las distintas organizaciones oficiales y privadas. Desde esta mirada teórica Glass (1996), asume la complejidad como elemento determinante en la época actual dentro de las organizaciones. Cada organización es parte de un sistema complejo influenciado por el entorno, que está sujeto a transformaciones constantes, generando tanto oportunidades como amenazas. Por lo tanto, las organizaciones deben adaptarse a estos cambios mediante la implementación de estrategias seguras. Esto implica reevaluar el modelo lineal de causa y efecto para identificar con precisión qué procesos necesitan ser optimizados o reemplazados por modelos causales menos lineales, que pueden hacer que pequeñas acciones tengan consecuencias inesperadas.

A partir de estas apreciaciones conviene señalar que la realidad encontrada en el IPRGR, permite articular situaciones respecto a los procesos administrativos-gerenciales dentro de una amplia perspectiva sobre el comportamiento organizacional resaltando que allí concurren procesos, funciones que asocia los procesos de gestión a partir del rol que desempeña cada uno de los involucrados en las distintas cadenas de mando, donde debe surgir el interés por el cambio individual que se pueda traducir en una transformación organizacional.

En función de los hallazgos conseguidos y los procesos orientados en la estructura teórica, es importante indicar que el comportamiento organizacional asumido forja

cambios en menor o mayor proporción sobre lo cual Contreras y Barboza (2013) “Dentro de la época contemporánea resaltan los cambios organizacionales que permiten la proyección de los cambios en el tiempo, dando paso a elementos teóricos disciplinares” (p. 154). En respuesta a la necesidad del cambio que involucra prepararse para la competitividad dentro de un mundo cambiante, dinámico y complejo; por tanto, las distintas realidades educativas y sociales encontradas en la investigación develan situaciones puntuales que requieren de la orientación de alternativas a partir de componentes teóricos.

Con ello es preciso señalar que dentro del IPRGR- UPEL, se refleja cierta inestabilidad en cuanto a la prestación del servicio puntualmente desde los procesos administrativos que tiene su vinculación con los elementos gerenciales, realidad que indica la presencia de características indicativas de ciertas debilidades que requieren ser optimizadas, en relación al caso Kotter (2006) “Debido a los constantes cambios dentro de una organización conlleva a las personas a mantenerse en una especie de resistencia por querer permanecer en la zona de confort, y cuando surgen cambios desde la estructura gerencial ocurren situaciones puntuales de fricción” (p. 6). Dentro de esta idea, la teoría del aprendizaje organizacional se asocia al problema y los resultados encontrados que dieron paso a la iniciativa teórica desde diversos elementos asociados a los procesos admirativos-gerenciales.

Teoría de la Contingencia

En vista de que no existe una línea única para constituir el comportamiento de una organización, por tanto, el comportamiento de la estructura como entidad va a depender de distintas variables que generan cambios donde la influencia del entorno es determinante, además la tecnología también juega un papel importante según el tamaño de la organización. Lo cual indica que la contingencia en su estructura debe orientar las distintas posibilidades para adaptarse a las variadas circunstancias; de ahí que la contingencia desde una mirada teórica permite una de las tantas formas que pueden resultar para organizar con mayor eficiencia el IPRGR- UPEL, conviene señalar que para alcanzar un verdadero éxito desde este enfoque teórico es preciso tomar en cuenta elementos internos y externos para lograr avanzar hacia un enfoque más situacional a partir de la contingencia.

Para algunos gerentes la teoría de la contingencia al ser formalmente aplicada a una organización permite destacar la flexibilidad al momento de elegir métodos y estrategias para la adaptación de nuevas realidades exigentes; desde esta idea resulta interesante la postura de Mora (1983), quien supone que existe una estrecha relación entre los procesos y el comportamiento. La teoría de la contingencia postula que los procesos de interacción entre los comportamientos cotidianos y operantes están influenciados por el contexto o medio ambiente en el que se encuentra la organización, lo que da lugar a lo que se considera contingencia. Esto lleva a una explicación de la relación entre los componentes (A, B, C), donde intervienen el ambiente en su estado inicial, que desencadena el comportamiento, y culmina en lo que puede ser considerado como consecuencia o estado final.

Aquí entra en práctica esa convergencia entre el ambiente generado por el contexto y las personas que se desempeñan en el IPRGR, donde la contingencia marca la pauta desde la influencia del medio sobre la realidad que se presenta en la organización que fue objeto de estudio; algunas de estas contingencias indican la presencia de fortalezas, debilidades e incluso amenazas que necesitan ser atendidas en espera de una reorientación de los procesos administrativos-gerenciales con la intervención de características exógenas sin dejar de valorar las potencialidades endógenas.

Cuando ocurre una apreciación dentro del enfoque de la contingencia bajo un ambiente que amenaza la estabilidad de la organización donde resultan afectadas personas, en este caso los usuarios que asisten de forma cotidiana a las distintas oficinas o departamentos en la búsqueda de un servicio eficiente, y se encuentran con una carga burocrática que en nada contribuye con elementos eficientes para impulsar el desarrollo organizacional; por el contrario obstaculiza el buen desempeño administrativo y las actividades gerenciales que trastoca la prestación del servicio en general.

Sobre esta situación en específico Chiavenato (2001) contempla “la necesidad que poseen las organizaciones en los actuales momentos de establecer una línea coherente entre la realidad interna y las implicaciones externas, implica la interacción continua de los miembros de la organización con su entorno” (p. 66). Por ende, esa conexión coherente permite develar situaciones reales con el fin de sincerar los procesos

en aras de mejorar la estabilidad de la organización frente a las amenazas que pueden surgir de una contingencia determinada; tomando en cuenta la diversidad de caracteres que influyen en ambientes administrativos-gerenciales.

Teoría de la Cultura Organizacional

En la misma realidad se presenta la cultura organizacional a partir de lo teórico, la cual tuvo su auge a finales del siglo XX sobre todo a nivel de organizaciones empresariales privadas; sin embargo con la llegada del nuevo siglo debido a la dinámica global y sus implicaciones a partir de los cuales generan grandes transformaciones que demandan adaptaciones en las organizaciones educativas en virtud de la necesidad de preparar académicamente a los nuevos sujetos que afrontan los desafíos que se desprenden de la complejidad de un mundo cambiante, allí destaca la competitividad por el conocimiento ante el avance vertiginoso de la tecnología.

Conviene destacar en ese caso lo planteado por Schein (1984), quien señala que la cultura organizacional se basa en un modelo cultural específico, donde el aprendizaje se utiliza para enseñar, con el objetivo de transformar procesos en respuesta a una dinámica en constante evolución. En este contexto, la comunicación juega un papel crucial en todos los niveles. De cualquier forma, la cultura organizacional, permite la intervención de componentes cotidianos que hacen parte de las realidades internas donde concurren valores personales y organizacionales; al tiempo se vinculan elementos externos que impactan en el desenvolvimiento organizacional desde sus procesos y comportamientos.

Desde la labor desempeñada en el IPRGR la cultura organizacional puede llegar a representar elementos controversiales ante la necesidad del cambio y para otros significa continuar en la zona de confort bajo esquemas distantes al cambio y la innovación, en medio de un avance tecnológico donde Cameron y Quinn (2011), de forma amplia la cultura organizacional implica un conjunto diverso de interpretaciones sobre los procesos, acciones y hechos, lo que genera tanto puntos de encuentro como divergencias, dependiendo de la realidad específica de cada contexto. De cualquier manera, la cultura organizacional en la actual época contemporánea, permite establecer un conjunto de cambios a partir de lo organizativo donde se generan diversas

perspectivas a favor y otras en contra sobre la necesidad de transformar en respuesta a las demandas organizacionales, culturales y la prestación de un servicio como el educativo.

Es así como la cultura organizacional que se presenta dentro del IPRGR, exige de cambios en su organización y cultura desde aspectos administrativos-gerenciales ante el conjunto de elementos que circundan esta realidad donde se generan diversas opiniones frente a quienes consideran que se vienen desarrollando acciones estables y aquel otro sector que asume que existe una inestabilidad en los procesos organizacionales. Esto permite una óptica reflexiva sobre la realidad encontrada ante la labor que se vienen desarrollando que apunta más hacia componentes individuales, que a objetivos organizacionales establecidos en correspondencia con sus necesidades.

Dentro de esa configuración los gerentes desempeñan un rol esencial, ante la inmensa responsabilidad que recae sobre ellos al tener que organizar, planificar, ejecutar y evaluar procesos, solo que para efectos de la realidad estudiada se presume la toma de decisiones de una manera más autocrática y menos consultiva que permite presumir el descontento que existe el cual fue interpretado desde la percepción de los informantes abordados. Situación que tiene sus implicaciones en la cultura organizacional y por consiguiente afecta las relaciones en las distintas dependencias y al tiempo crea fricción ante la comunicación poco asertiva y las decisiones desacertadas.

Teorías del Comportamiento Humano

Se trata de un fundamento teórico conformado por un conjunto de investigaciones donde se busca estudiar y analizar el comportamiento de los sujetos sociales, el cual está determinado por la estructura emocional y su manifestación, características que son determinadas mediante la observación de las condiciones, contexto y actuación de las personas que en ocasiones desarrollan impulsos (positivos o negativos), según los factores actuantes desde lo interno y externo por medio de los cuales se exteriorizan condicionamientos donde existe una forma de comportamiento que puede recibir una compensación o por el contrario un castigo de acuerdo a las acciones manifestadas; existen igualmente dentro de esta teoría la idea de impulsos conscientes que por defecto implica en el comportamiento humano.

Desde esta configuración teórica Cobo (2003), establece que los comportamientos pueden llegar a ser similares o diferentes según el ambiente. Las personas exhiben comportamientos similares o diferentes según la situación o circunstancia, influenciados por el contexto y la realidad sociocultural. Dentro de una organización, se crean ambientes diversos que generan comportamientos desiguales, en función de la actitud y la estructura emocional de cada trabajador. Esto complica la predicción del comportamiento humano a través de teorías, ya que intervienen múltiples factores que marcan diferencias en carácter y acciones. Por lo tanto, es crucial que los gerentes o jefes comprendan la visión personal y profesional de los trabajadores, incluyendo sus necesidades, intereses y motivaciones, lo que mantiene un ambiente de expectativa sobre sus deseos y aspiraciones, impactando tanto en el comportamiento físico como mental.

Esto permite una introspección sobre el comportamiento humano que se percibe dentro de los departamentos administrativos y los espacios gerenciales del IPRGR, cuyas acciones permitan valorar el comportamiento humano de los trabajadores al igual que el de los usuarios; destacando que en su mayoría los comportamientos son ocasionados por un buen, regular o deficiente servicio que depende del trato y la organización sobre los trabajadores, quienes exteriorizan estímulos y emociones bajo condicionamientos internos, y externos.

Existen situaciones más extremas dentro de una entidad organizacional, que puede ser también considerada en la institución educativa; tal como lo manifiesta Hernández et al. (2014) "Algunos comportamientos pueden llegar a atentar contra la salud de las personas pues están asociados al consumo de alguna sustancia (cigarrillo, alcohol e incluso droga), cuyas acciones de conducta distan de un sano comportamiento humano" (p. 51). Se trata de comportamientos y conductas alteradas por la influencia de alguna sustancia que desde lo personal puede significar algo cotidiano, pero desde la parte laboral tienen sus afectaciones en la organización para la cual pertenece la persona que consume y además manifiesta comportamientos poco acordes.

Por otra parte existen comportamientos orientados más hacia acciones positivas, pues responden a entes motivacionales donde dicho comportamiento y conducta hace gala del buen actuar en favor particular y con beneficio empresarial; para Schwarzer y

Gutiérrez (2009), se trata de comportamientos positivos ante el hecho de un comportamiento humano se ve impulsado por factores motivacionales promovidos por el gerente, donde las acciones se manifiestan de manera voluntaria con el objetivo de transformar la realidad organizacional a través del buen comportamiento de los trabajadores, sin la presencia de influencias negativas. Estos cambios comportamentales conllevan a resultados satisfactorios pues al existir un clima de motivación, los trabajadores en este caso del sector administrativo dentro del IPRGR, podrán buscar de forma conjunta que se generen cambios en pro de una prestación de servicio eficiente centrada en la satisfacción del cliente.

Constructos Teóricos sobre los Procesos Administrativos y Gerenciales en el IPRGR – UPEL con énfasis en el Comportamiento Organizacional

Procesos Administrativos

Se compone de acciones que conduce al desarrollo de funciones en la intención de lograr gestionar los recursos necesarios (financieros, talento humano) que pueda conllevar a una organización a lograr sus objetivos, es indispensable en toda organización establecer una conexión coherente entre la planificación, los componentes ajustados a la realidad para avanzar hacia una eficiente organización donde se logre conseguir la dirección de las acciones e incluso comportamientos, para una mayor garantía en cuanto al control que permita desde la administración y la gerencia conducir una valoración sincera sobre lo que se tiene y aquello que se requiere para el cambio.

Desde esta visual de los procesos administrativos se registra el sentir de Muños et al. (2020), quien asume que para lograr un éxito organizacional es indispensable definir un buen proceso administrativo se basa en sus funciones básicas, que incluyen planificar, organizar, dirigir y controlar, siendo esenciales para el funcionamiento eficaz de la organización y permitiendo una adaptación efectiva a los cambios. Significa la articulación de cada una de las funciones donde el administrador, gerente y trabajadores puedan asumir de manera conjunta desafíos ante una realidad cambiante que demanda no solo de adaptaciones funcionales, exige al mismo tiempo la capacitación y actualización de conocimientos; en ese orden de ideas los procesos administrativos desarrollados en el IPRGR continúan a la espera de dichos cambios de forma integral

donde exista la participación de todo el personal sin importar la cadena de mano a la cual pertenece.

En virtud de las falencias develadas desde la perspectiva de los informantes, si bien existe elementos que apuntan al cambio debe existir una toma de decisiones más descentralizada en correspondencia con la responsabilidad e importancia de cada departamento; es preciso en ese contexto orientar transformaciones innovadoras en los procesos administrativos correspondientes a todos los niveles y programas (pregrado, maestría, doctorado); puesto que la prestación de servicio correspondiente a los usuarios (estudiantes) de pregrado se ve más impactada por las deficiencias encontradas. En cualquier caso, los procesos administrativos necesitan ser revisados, reflexionados y reorientados en correspondencia con el servicio que exigen especialmente los educandos que desarrollan sus actividades presenciales.

A partir de esta manifestación de la realidad Maldonado y Cuñas (2022), quien reconoce que “en la mayoría de las empresas de la región se encuentran ausentes los procesos administrativos formales, situación que implica de manera poco positiva en el comportamiento organizacional que le resta capacidad para ser competitivos” (p. 53). Tomando en cuenta esta información, es de considerar que existe una tendencia hacia el sector privado. De allí, la importancia de reseñar lo asumido por Bravo y Avilés (2020) ellos establecen las entidades educativas necesitan una revisión exhaustiva de su estructura organizativa para evaluar las acciones en función de los procesos administrativos implementados, con el objetivo de mejorar la prestación del servicio educativo.

De acuerdo a lo interpretado desde la comparación de lo sucedido dentro del IPRGR, se hace indispensable profundizar en el manejo administrativo y sus efectos desde cada proceso desarrollado con el propósito de definir de manera más efectiva las responsabilidades a partir del rol que corresponde en cada cadena de mando. Lo que significa en opinión de Vásquez et al. (2021), dentro de una organización los aspectos administrativos son fundamentales para garantizar el óptimo funcionamiento de los servicios, conviene realizar ajustes de manera sistemática en aras de lograr las metas organizacionales” (p.267). Una manera de entender como los procesos administrativos en el IPRGR a pesar de estar establecidos, carecen de ciertos elementos en medio de las demandas que surgen de los propios usuarios.

Procesos Gerenciales

Se asumen como todas aquellas acciones desarrolladas en la labor del gerente quien tiene una enorme responsabilidad dentro la estructura organizacional, destacando que dentro de una organización pública o privada existen diferentes cadenas de mando donde se establece la figura de gerente de acuerdo al departamento y las acciones allí desplegadas. En tal caso, el papel representado por el gerente resulta imprescindible para la eficaz actividad de la organización donde la toma de decisiones asertivas marca la pauta para lograr avanzar en la intención de cumplir con los objetivos trazados; el gerente dentro de las múltiples responsabilidades que debe desempeñar se caracteriza en orientar las acciones que deben ser cumplidas tanto por él como el personal bajo su cargo.

Considerados estos procesos desde la función específica del gerente, es un figura clave dentro de la estructura organizacional, pues es la persona encargada de orientar las distintas acciones bajo un enfoque de mando democrático que permita desde el nivel profesional enmarcado en el sentido humano avanzar en correspondencia con los propósitos establecidos, al incorporar la postura de los autores Robbins y Judge (2009) “Toda organización, requiere de uno o varios gerentes por medio de los cuales se pueda contemplar el liderazgo en la intención de desarrollar una labor ajustada a los procesos gerenciales que deben estar marcados por el liderazgo” (p. 18). Bajo la intención de llevar eficientemente el trabajo en equipo a partir de la motivación constante y la orientación del respeto, disciplina y responsabilidad.

Por tanto, los procesos gerenciales desde la realidad conseguida en los hallazgos, admite reflexionar en cuanto a las funciones específicas de cada gerente de área pues la información recabada indica la ausencia de decisiones descentralizadas en función de la realidad de cada departamento, por el contrario, responde a orientaciones puntuales desde un nivel gerencial central. Es importante señalar, cuando el trabajador de la cadena de mando media y baja siente que su opinión es tomada en cuenta y el trabajo es reconocido de algún modo inicia un proceso de motivación que lo impulsa a realizar la labor cada día mejor, mientras en el caso contrario que se asocia más a lo encontrado conlleva a la desmotivación y al cumplimiento solo de las responsabilidades puntuales lo cual se ve reflejado en la prestación del servicio; en este caso particular a la atención que se ofrece a los estudiantes de pregrado, maestría y doctorado.

Desde esa orientación los procesos gerenciales, asumen elementos internos y externos que influyen en la cultura organizacional, es ahí donde el gerente debe desplegar sus estrategias para lograr avanzar y llevar adelante los objetivos establecidos desde el departamento y la organización en general; para Maturana (2004) “La combinación de diversos elementos intervinientes en los procesos gerenciales y administrativos debe conducir a la articulación de criterios del personal a partir del gerente desde un carácter autónomo que le permita la efectiva toma de decisiones” (p. 455). Significa cumplir las diversas responsabilidades bajo el cumplimiento de lineamientos organizacionales bajo un enfoque de respeto por el trabajo de los demás, que resume en parte la labor del gerente y sus procesos como eslabón fundamental dentro de la cadena de mando de la organización.

Roles del Gerente Actual

Sobre las responsabilidades ya conocidas en el gerente, quien debe velar por el cumplimiento de la planeación, dirección, supervisión y control en los procesos el profesional que dentro de una organización asuma en los actuales momentos una responsabilidad de esta naturaleza debe estar dispuesto a asumir complejos desafíos que se desprenden de una dinámica global que exige al gerente ser proactivo, dispuesto al cambio y con altas competencias en herramientas tecnológicas que resultan determinantes para avanzar en los propósitos organizacionales. En el caso puntual de un gerente en una casa de estudios superior como es la realidad del IPRGR, de igual forma el gerente debe responder a los retos que se le presenten y debe estar altamente capacitado en procura de ofrecer un servicio que pueda satisfacer las necesidades de los estudiantes usuarios en medio de las complejidades.

Se requiere por lo tanto un profesional con amplios conocimientos en el área además con experiencia comprobada para el manejo de personal y procesos organizacionales; allí la responsabilidad debe destacar pues necesita estar implícita en el gerente para ser puesta en práctica de forma explícita; asimismo el gerente dentro de sus competencias debe estar dispuesto en todo momento a los cambios ocasionados por el avance tecnológicos, al punto que necesita ser pionero y proponer a la gerencia general de la organización posibles transformaciones en correspondencia con las necesidades tanto del personal, departamentos como la organización en sí; en opinión

de Goleman (2000), el gerente, en su rol de líder, actúa con la versatilidad de un camaleón, destacando sus habilidades para adoptar procesos y adaptarse a cambios de manera eficiente y profesional en diversos contextos. Estos ajustes deben realizarse de forma natural, sin causar impactos negativos ni generar traumas.

Se trata por lo tanto de actividades profesionales combinadas con la cotidianidad, quien debe asumir un nivel de responsabilidad ajustado a las exigencias del momento manteniendo siempre la disciplina en el desarrollo sistemático de las políticas organizacionales. Desde esa perspectiva los autores Koontz, Weihrich y Camice (2008), expresan que como parte de las responsabilidades del gerente incluyen evaluar ciertas circunstancias para diseñar estrategias adecuadas, con el objetivo de fomentar un ambiente interno positivo que impulse el avance hacia los objetivos. Sin olvidar que existen elementos externos que influyen en el desarrollo organizacional y por ende replica sobre la labor gerencial; importante destacar que esos elementos intrínsecos y extrínsecos con los que cuentan los gerentes dentro del IPRGR necesitan ser debidamente orientados en favor del colectivo distante del individualismo.

Arquitectura Tecnológica en el Comportamiento Organizacional

Hacer mención de un comportamiento organizacional ajustado a una estructura moderna apoyada en las TIC como parte de los cambios que se deben generar en el IPRGR, permite una visión futurista que pueda responder a las demandas en los procesos administrativos-gerenciales, transformaciones innovadoras que puedan apuntar hacia una organización educativa mucho más moderna bajo la arquitectura de entornos digitalizados coherentes con la realidad y la dinámica global que pueda ser escalable a los distintos departamentos y al mismo tiempo adaptable a diversos tipos de necesidades; si bien se requiere de una importante inversión en equipos y preparación de personal, puede tener su compensación en un servicio administrativo educativo eficiente en los distintos programas sin excepción.

Por tanto dicha arquitectura debe responder tanto a las necesidades de cambio del IPRGR, como a la realidad de un paradigma que permita romper con viejos esquemas para entender que más allá de la intención de un cambio administrativo gerencial se trata de una imperiosa necesidad de avanzar en coherencia con las transformaciones globales; partir de este panorama se busca gestionar la adaptación tecnológica y del

mismo modo la capacitación del personal que tanto lo requiere, en conexión con esa orientación Mora (2005), las organizaciones modernas están inmersas en un mundo globalizado con sus implicaciones, donde se producen cambios constantes. Sin embargo, es importante reconocer también la glocalización, que responde a las realidades y necesidades locales dentro del contexto globalizado. Es entender que pueden ser asumidas las realidades puntuales de cada contexto, sin ignorar la realidad que representa el mundo globalizado.

Esto admite una mayor visión sobre las realidades postmodernas, teniendo en cuenta la dinámica cambiante que exige cada vez más de tendencias innovadoras las cuales pueden ser modificables y adaptables a las diversas organizaciones educativas locales; a partir de esta orientación la arquitectura dentro del comportamiento organizacional, una manera que se tiene para asumir estas transformaciones desde un pensamiento global sin perder la contextualización de la realidad local. Por esa razón emerge la necesidad de adoptar desde la globalización del IPRGR una arquitectura tecnológica que contribuya con una cultura organizacional más moderna y eficiente donde cada área o departamento pueda contar con una dotación tecnológica indicada que se pueda traducir en la prestación de un servicio administrativo eficiente que pueda redundar en mejores resultados educativos.

Por su parte Sánchez (2001), indica que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han revolucionado las acciones de las organizaciones al facilitar un trabajo más eficiente y rápido. Gracias a las TIC, se logra un acercamiento entre la realidad global y los procesos administrativos, así como el desempeño gerencial, todo esto posible gracias a las telecomunicaciones. Un mayor desafío para las organizaciones y su comportamiento que está caracterizado por la labor de sus trabajadores; al confrontar las realidades estudiadas se reconoce el desempeño bajo imagen conservadora que se viene dando hasta el momento en el IPRGR, pero igualmente se plantea mediante la necesidad de impulsar una iniciativa que pueda conducir hacia una arquitectura tecnológica en el comportamiento organizacional, lo cual significa romper con el paradigma del temor y el cambio respecto al uso y apropiación de tendencias tecnológicas digitales asociadas a la labor administrativa-gerencial.

Comportamiento Organizacional vs Cotidianidad

Al establecer un cuadro comparativo entre el comportamiento organizacional basado en la realidad conseguida en los hallazgos y la cotidianidad caracterizada en la labor diaria desde los procesos administrativos, gerenciales dentro del IPRGR, permite por un lado conocer más a fondo como es la relación de las personas que conforman las distintas áreas donde se hace notable cierto descontento ante la presencia de procesos centralizados que en ocasiones distan de las acciones reales. Desde otra mirada, permite contemplar el trabajo cotidiano y sus implicaciones el cual si bien se está cumpliendo no responde totalmente a la satisfacción como servicio prestado al usuario; por tanto el clima laboral se ve impactado al no lograr conseguir de forma objetiva los objetivos planteados.

Desde esa perspectiva se logra notar como estas acciones consideradas desacertadas ocasionan afectación en el comportamiento de la organización y por consiguiente en el rendimiento laboral de las personas; pues sin duda alguna y a pesar de las dificultades el IPRGR como organización educativa debe afrontar los desafíos que se desprenden de la globalización; por tal razón está obligada a innovar a partir de del equipamiento y la capacidad de su personal, sin perder de vista la realidad cotidiana sobre la cual se rige el funcionamiento del instituto y sus respectivos departamentos administrativos conjuntamente con la labor gerencial en las diferentes cadenas de mando.

Tomando en cuenta que al adoptar y adaptar una cultura organizacional más innovadora, el trabajo desempeñado por las personas que hacen parte de las distintas áreas se traduce en un comportamiento ajustado a las exigencias globales en respuesta a las realidades cotidianas donde los trabajadores se sientan a gusto por el servicio prestado bajo un ambiente liviano traducido en eficiencia; es preciso dentro de esta experiencia asociar el planteamiento de Figueredo, Méndez, Chirinos y Rivero, (2012), resulta indispensable dentro del camino acelerado de un mundo tecnologizado lograr alcanzar la eficiencia en “Las organizaciones deben actuar de acuerdo con las demandas globales, destacando decisiones democráticas que guíen los cambios necesarios. Estos procesos deben estar respaldados por el uso de tecnología y la actualización continua del conocimiento, fundamentados en la experiencia acumulada. Se suman a la necesidad

de estos cambios innovadores, los valores organizacionales en la búsqueda de la satisfacción laboral cotidiana y las metas organizacionales.

Conceptualización de la Triada: Administración – Academia – Tecnología (TAAT) Bases para una Conversión de los Procesos Gerenciales

Como parte esencial de la nueva construcción teórica se establece dentro de la presente estructura fundamentada en la realidad develada, una conceptualización bajo la concurrencia de elementos vinculados a la administración como proceso desde la caracterización de la academia vista en la realidad del IPRGR la cual está afiliada a la docencia que representa el sentido histórico del IPRGR, además se incorpora las tendencias tecnológicas que resultan indispensables para el cambio y el avance en cada uno de los procesos que tiene su repercusión en el desempeño y responsabilidad de los gerentes considerando las distintas líneas de mando.

Sobresale en esta oportunidad lo expresado por Koontz, Weihrich y Camice (2008), al asumir que desde la “administración se puede diseñar una hoja de ruta mediante la cual se logre alcanzar objetivos y metas siempre y cuando exista una conexión con la realidad organizacional y la de los trabajadores que son parte fundamental en la cadena administrativa” (p.4). Representa en cualquier caso (público o privado), la conexión de realidades sin desprenderse de las metas organizacionales; destacando que el triunfo de una organización depende directamente de la labor de su gente y es allí donde cobra vigencia la triada dentro del IPRGR.

Al relacionar en este proceso la docencia como aspecto importante de la academia, surge la inquietud sobre cómo se están desarrollando las actividades administrativas orientadas a la atención al público, especialmente en el programa de pregrado que representa históricamente la esencia dentro del pedagógico, ante la responsabilidad de formar por generaciones a nuevos docentes en distintas especialidades; lo cual se suma al mejoramiento profesional desde los programas de postgrado (maestría, doctorado), que de acuerdo a la información compilada representa el mayor movimiento y por tanto el ingreso representativo que puede orientar mejoras en lo tecnológico administrativo. Resaltando que esas mejoras deben ser sin excepción para todos los programas y no desarrolladas de manera fragmentada.

Conviene acatar dentro de la presente triada enmarcada en lo conceptual lo contemplado por Rodríguez (2008), para alcanzar la “innovación en la administración es indispensable orientar una visión con amplio futuro donde exista el convencimiento del progreso y el bienestar organizacional y por ende en cada trabajador, para ello se tienen que actualizar los procesos mediante la inversión tecnológica” (p. 106). Significa pensar en grande desde el IPRGR, dirigir la mirada de acuerdo a la realidad hacia una arquitectura tecnológica acompañada de la creatividad que pueda generar un impacto positivo tanto en los procesos, prestación del servicio como el comportamiento organizacional en general.

Con esto lograr orientar una conversión desde los procesos gerenciales, que está más vinculado con el desempeño caracterizado en cada gerente, que quien hasta el momento continua orientado por políticas centralizadas distante a la realidad de cada departamento; es así como Madrigal (2009), establece que un “gerente debe ser medido de acuerdo a sus funciones, comunicación asertiva y toma de decisiones correctas, pues allí se demuestra no solo la capacidad de dirigir también sus habilidades y competencias que deben estar enmarcadas en lo innovador” (p. 37). Además, contar con amplia capacidad para resolver los problemas en su equipo de trabajo, teniendo en cuenta que el buen, regular o mal desempeño repercute de forma en la conversión de los procesos administrativos-gerenciales.

Algunos Comentarios Finales

Conviene resaltar que la construcción a la cual se ha llegado como producto de una investigación que hace parte de la tesis doctoral contextualizada en los componentes de los constructos en relación al proceso administrativos y gerencial en el IPRGR basados en su comportamiento organizacional; destacando que dentro del instituto existe una cultura organizacional que aun siendo dinámica por la demanda de los distintos programas sobre todo en maestría y doctorado, continua presentando una imagen conservadora con cierto elementos innovadores pero sin romper totalmente el paradigma de los viejos enfoques administrativos-gerenciales.

A pesar de la dinámica global y sus implicaciones locales donde existe a nivel de organizaciones (públicas y privadas) un proceso de competitividad ante la necesidad de satisfacer las demandas de producción o prestación de servicios lo cual exige cambios

inmediatos en el IPRGR escenario seleccionado para llevar adelante la investigación; desde esa configuración se proyecta la estructuración de la fundamentación teórica que involucra los diversos procesos administrativos, gerenciales con especial atención en las implicaciones del comportamiento organizacional donde se hace sentir el descontento ante las decisiones para algunos centralizadas e inconsultas que apuntan a la mejora de ciertos programas dejando de lado el programa bandera como lo es pregrado que requiere igualmente de un eficiente servicio administrativo.

De manera general la incorporación como apoyo de distintas miradas teóricas a partir del aprendizaje y cultura organizacional, la contingencia, el comportamiento humano que permitió orientar nuevos constructos fundamentados en una realidad universitaria cuyos procesos administrativos y gerenciales indican la presencia de deficiencias que requieren ser revisadas, analizadas y canalizadas en la búsqueda de mejoras que se pueda traducir en un óptimo comportamiento organizacional a partir del rol y responsabilidad que le atañe a cada miembro en las distintas cadenas de mando que igualmente deben apuntar hacia procesos sincerados en coherencia con las necesidades e intereses de los usuarios (estudiantes).

Con esto queda clara la urgencia de implementar una arquitectura tecnológica que permita impulsar tanto los procesos, servicios como la optimización del comportamiento organizacional; es momento de orientar una cultura más moderna y menos conservadora en virtud de la realidad global y las demandas locales, donde se logre articular la cotidianidad con los avances tecnológicos que requieren ser adoptados y adaptados en las distintas cadenas de mano; por tanto conviene descentralizar las políticas y decisiones en aras de alcanzar una conversión en los procesos gerenciales que pueda ser transmitida y ajustada a la cotidianidad de cada departamento; destacando que cada trabajador desempeña su labor y exterioriza su comportamiento según como sea tratado y se sienta desde lo anímico emocional, puesto que en toda organización intervienen elementos internos, externos asociado a los valores que son manifestados desde los distintos contextos.

REFERENCIAS

- Adair, J. (1973). *Action-centered leadership*. McGraw-Hill.
- Beer, M. (2009). *High commitment, high performance: How to build a resilient organization for sustained advantage*. Jossey-Bass.
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Addison-Wesley.
- Biggs, J. (2003). *Teaching for quality learning at university (2nd ed.)*. Open University Press.
- Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals*. Longman.
- Bravo, M. y Aviles, V. (2020). *Influencia de los procesos administrativos en la calidad productiva de las instituciones de educación superior y extensiones universitarias de Manabí*. Editorial Saberes del Conocimiento. Revista: RECIMUNDO. Portoviejo, Ecuador.
- Buelvas, & Sanchez Daza. (2005). *Extinción o reinención del Estado-Nación frente a los desafíos globales*. ISBN 0124-4035.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: JosseyBass, 2011.
- Chávez, J. e Ibarra, J. (2016). *Liderazgo y Cambio Cultural en la Organización para la Sustentabilidad*.<https://www.redalyc.org/pdf/993/99344833009.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración De Recursos Humanos*. Quinta edición. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001) *Administración: Proceso Administrativo (3ra. Ed.)*. Editorial: McGraw-Hill/Interamericana de Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. Novena edición. McGraw Hill.
- Chiavenato. I. (2006) *Administración de los recursos humanos 5ta edición* Mc Graw Hill.
- Cobo, (2003). *El comportamiento humano*. Cuadernos de administración, Universidad del Valle. Vol.19(29). págs. 113-130
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006394>

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, 24 de marzo de 2019.
- Contreras Torres, Barboza Ramírez, (2013) Del liderazgo Transaccional al Liderazgo Transformacional: Implicaciones para el Cambio Organizacional. Revista virtual N° 39, Pp. 152-164. Universidad Católica del Norte.
- Decimocuarta Edición. McGraw Hill. México.
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.
- Drucker, P. F. (1954). The practice of management. Harper & Row.
- Fayol, H. (1949). General and industrial management. Pitman Publishing.
- Flick, U. (2007). Designing Qualitative Research. Sage Publications.
<https://methods.sagepub.com/book/mono/designing-qualitative-research/toc>
- Figueredo, C.; Méndez, E.; Chirinos, E. y Rivero, E. (2012). La gerencia de la educación universitaria, en la perspectiva de la transcomplejidad. ORBIS. Revista Científica Ciencias Humanas [Revista en Línea], vol. 8, núm. 23, pp. 109-131 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela.
https://redib.org/Record/oai_articulo1162253-la-gerencia-de-la-educaci%C3%B3n-universitaria-en-la-perspectiva-de-la-transcomplejidad
- García, D. (2019). Aproximación Teórica desde un Enfoque Autónomo – Dependiente de las Competencias del Gerente Educativo Universitario en Venezuela.
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/8365/dgarcia.pdf?sequence=1>
- Glass, N. (1996). Chaos, non-linear systems and day to day management. European Management Journal, 14(1), 98-106.
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results, Harvard Business Review, marzo/abril 2000, Vol. 78 Nro. 2, pp 78-90.
- González Cardona, J. (2016) Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas: Evidencia en el municipio frontera. Trabajo final para

- optar al título de Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia, Manizales.
- González, L. (2017). Los Beneficios del Pensamiento Crítico en la Empresa. Pensar de forma diferente en la empresa es asegurar un futuro más prometedor en un mundo tan cambiante y globalizado. <https://almanatura.com/2017/12/pensamiento-critico-empresa/>
- Guba, E. y Lincoln, Y. (1981). Evaluación eficaz: mejorar la utilidad de los resultados de la evaluación mediante enfoques receptivos y naturalistas. Jossey-Bass.
- Habermas, J. (1987). Teoría de la acción comunicativa, 2 vols. Taurus.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. Harvard Business Review Press.
- Hernández, D. et al. (2014). Modificación de comportamientos en salud mediante la construcción de capacidades y la participación social. Revista Cubana de Salud Pública. 40 (2):258-267 <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v40n2/spu10214.pdf>
- Hill, C. (2007). Administración Estratégica, un enfoque integrado. CenegageLearning Editores.
- Inzua, F. (2020). ¿Qué es el Comportamiento organizacional? <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/05/DESARROLLO-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Ishikawa, K. (1985). What is total quality control? The Japanese way. Prentice-Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business Review Press.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 52(5), 90-102.
- Knowles, M. S. (1980). The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy. Cambridge Books.
- Koontz, Wehrich y Cannice, (2008) Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial. 14ª Edición. Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A
- Kotter (2006). El Líder del Cambio. Parte 1: El problema del cambio y su solución. Un plan del especialista en liderazgo de negocios. Capítulo 1 y 2 (p. 3 – 22). Mc Graw Hill.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business Review Press.

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Wiley.
- Ley de Universidades. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 1.429 (Extraordinario), septiembre 8, 1970.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.929 (Extraordinario), agosto 15, 2009.
- Lozano, L. (2021). Dimensiones, variables e items que determinan las relaciones de confianza entre la gerencia y sus colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Bogotá. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/12154>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas* (Segunda Edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- Maldonado, C. V., & Cuñas, D. L. (2022). Modelo de gestión de calidad para los procesos administrativos de la compañía de transportes urbanos Disutrans S.A. Obtenido de [Tesis, Tecnológico Universitario Vida Nueva]: <http://dspace.istvidanueva.edu.ec/xmlui/handle/123456789/237>
- Manucci, M. (2011). Contingencias: 5 desafíos de cambio para una nueva década. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/51049/51225>
- Marcano, J. (2018). *La gerencia en la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana, desde la complejidad*. (Tesis doctoral). Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/7583/jmarcano.pdf?sequence=1>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maturana, H. y Varela, F. (2004). *De Máquinas y Seres Vivos. Autopoiesis: La Organización de lo Vivo*. Quinta edición. Editorial Universitaria.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

- Mendoza, A. (2018). La gestión administrativa y su incidencia en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta – Ecuador. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7762/Mendoza_ba.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1980). Roles de los gerentes. Adaptado de Mintzberg, Henry, The Nature of Managerial Work, 1ª Edición.
- Montenegro, M.; López, L.; Narváez, F. y Gaviria, A. (2006). Interrelación de la investigación y la docencia en el programa de derecho. Medellín: Universidad cooperativa de Colombia.
- Mora, M.J. (1983). La Teoría Contingencial en la Administración. En: Cuadernos de Administración Vol. 6, N°. 7, 1983 , págs. 21-32.
- Mora, P. (2005), Globalización y “Glocalización” frente al debate Postmoderno. Artículo publicado on line
- Mujica, L. (2018). Aproximación Teórica Fenomenológica ala Gerencia en la UPEL-IMPM, Núcleo. Académico Yacucy. Artículo Tesis Doctoral. [https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2032\(184-200\)-Mujica%20Alexi_articulo_id379.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2032(184-200)-Mujica%20Alexi_articulo_id379.pdf)
- Muños, L. P., Napa, Y. M., Pazmiño, W. M., & Posligua, M. L. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las pymes. Obtenido de UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria, 4(4), 29– 40: <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n4.2020.334>
- Navarro, A. (2002). Filosofía y Ética Gerencial. Volumen 2, edición nro. 1. CICAG
- Niño, L. y Piñero, M. (2016). Significados sociales de la gerencia universitaria en un contexto de transformación institucional. <https://www.redalyc.org/journal/5717/571763480009/html/>
- Padrón, J. (2008). Epistemología. Entretemas. Universidad Simón Bolívar. Caracas.
- Pérez, G. y Moreno, Z. (2017). Constructo Teórico sobre la Gerencia Universitaria Criterio Libre, 15 (26), 23-42. ISSN1900-0642. Artículo. Universidad Libre de Colombia.
- Piaget, J. (1954). The construction of reality in the child. Basic Books.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Ranstand.(2022). *Cómo gestionar una empresa: principios de Fayol*.<https://www.randstad.es/contenidos360/productividad/como-gestionar-una-empresa-principios-de-fayol/>
- Reglamento General de la UPEL. (1990). Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Richards, L., & Richards, T. (1994). *Using Computers in Qualitative Research*. *Qualitative Research Methods Series*, 49. https://www.depts.ttu.edu/education/our-people/Faculty/additional_pages/duemer/epsey_6304_class_materials/Using-computers-in-qualitative-research.pdf
- Rivera González, Luis. (2016) *Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica*. Trabajo de grado para optar al grado de Psicólogo, Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud. Universidad del rosario.
- Robbins y Judge, (2009) *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera Edición. Pearson Educación. México. Área de Administración y Economía.
- Robbins, S. (2010). *Administración*. 10ma. edición. Edición. Prentice Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera Edición. Pearson Educación. Área de Administración y Economía.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera Edición. Pearson Educación. Área de Administración y Economía.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Métodos de investigación cualitativa*. Aljibe.
- Rodríguez, M. (2008). *Formación Gerencial en Valores*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin.
- Rojas, B. (2007) *Investigación Cualitativa. Fundamentos y Praxis*. 1ra. Edición. Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador (FEDEUPEL).
- San Martín, D. (2014). *Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa REDIE*. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, vol. 16, núm. 1, 2014, pp. 104-122 Universidad Autónoma de Baja California. <https://www.redalyc.org/pdf/155/15530561008.pdf>

- Sánchez, R. (2001). Tecnologías de Información y Comunicación y Rendimiento Académico: en estudiantes de la especialidad de Inglés de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle-2011. Tesis. Lima: Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle"
- Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25, 3 – 16.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schwarzer y Gutiérrez, (2009). Modelando el cambio en el comportamiento de salud: Cómo predecir y modificar la adopción y el mantenimiento de comportamientos de salud. *Revista Costarricense de Psicología*, Vol. 28, pag. 11-39. <https://www.redalyc.org/pdf/4767/476748706011.pdf>
- Strauss y Corbin, J. (1990). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial CONTUS.
- Tannen, D. (1990). *You just don't understand: Women and men in conversation*. William Morrow.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Tejada, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias* Psicología desde el Caribe, Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
- Tyler, R. W. (1949). *Basic principles of curriculum and instruction*. University of Chicago Press.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales*. 5ta Ed. Fedupel.
- Vara, A. (2010). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa: Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima. Manual electrónico disponible en internet: www.aristidesvara.net.
- Vásquez, G. O., Parrales, D. H., & Morales, V. E. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. Obtenido de *Revista Publicando*, 8(31), 258-278

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Vygotsky, L. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*.
Harvard University Press.

Vygotsky, S. (1999). *Psicología cognoscitiva*. Unesco.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*.
W.W. Norton & Company.

Weber, M. (1996). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica.

ANEXOS

Anexo 1. Constancia de Inscripción en línea de investigación



UPEL. IPRGR-CI-CP-158.2022

CONSTANCIA

Quien suscribe, Coordinador de Investigación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”, hace constar que el (la) **Prof. (a). Ochoa De Álvarez, Gloria Isabel**, titular de la Cédula de Identidad N.º **V-9.144.876**; se encuentra Registrado(a) en esta Coordinación como **Investigador(a) Activo(a)**, con el proyecto de investigación denominado: **“Aproximación Teórica De Los Procesos Gerenciales, Administrativos Y Académicos En El Ámbito Universitario”**, Registrado en la Línea de Investigación: **Innovaciones, Evaluación y Cambio**, código: LIIEC0204; del Núcleo de Investigación: **Educación, Cultura y Cambio**, código: NIEDU02; bajo el Código de Proyecto: **PIEC0204292**, desde **mayo de 2022**, según consta en los archivos que reposan en esta Coordinación.

Constancia que se expide a petición de parte interesada en Rubio a los **11** días del mes de **mayo de 2022**.


Tony Francisco *General de*
Coordinador *de*



TP//mm.
Rubio, 11.05.2022

Avenida “Dr. Manuel Pulido Méndez”, Vía Bramón, Rubio, Estado Táchira, Venezuela. Teléfono- Fax 0276-7620892

Anexo 2. Instrumento para la obtención de información

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DOCTORADO EN EDUCACIÓN

Febrero de 2025

Dr. (a) Efraín Páez

Presente

Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle formalmente la validación de los instrumentos orientados a: jefe del departamento de pedagogía, jefe de la unidad de control de estudio, jefe de unidad de admisión, estudiantes; los mismos serán utilizados en la recolección de información para la elaboración de la tesis de grado que lleva por título **CONSTRUCTOS TEÓRICOS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES EN EL IPRGR-UPEL A PARTIR DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**. Requisito exigido para optar al grado de Doctora en Educación dentro del programa de estudios superiores de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

De ante mano gracias por su atención y colaboración.

Atentamente

Gloria I. Ochoa
C.I 9.144.876

Anexos:

1. Constancia de validación
2. Tabla de criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems
3. Título y objetivos de la investigación.
4. Cuadro de categorización
5. Instrumento orientado a (Jefe del departamento de pedagogía, jefe de la unidad de control de estudio, jefe de unidad de admisión, estudiantes)

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DOCTORADO EN EDUCACIÓN

VALIDACIÓN

Quien suscribe _____
con cédula de identidad N° _____, con título universitario
en: _____ a
través del presente, manifiesto que he validado el modelo de instrumento dirigido a (Jefe
del departamento de pedagogía, jefe de la unidad de control de estudio, jefe de unidad
de admisión, estudiantes), presentados por la profesora: Gloria Ochoa con C.I 9.144.876,
estudiante de Doctorado en Educación, cuyo trabajo de investigación se titula
**CONSTRUCTOS TEÓRICOS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
GERENCIALES EN EL IPRGR-UPEL A PARTIR DEL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL**; y considero que los instrumentos presentados, cumplen con los
requisitos exigidos para tal fin.

En Rubio, a los 5 días del mes de febrero de 2025

Firma del Validador

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
 INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”
 SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
 PROGRAMA DOCTORADO EN EDUCACIÓN

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

INSTRUMENTO

Instrumentos dirigidos a: Jefe del departamento de pedagogía, jefe de la unidad de control de estudio, jefe de unidad de admisión, estudiantes en el IPRGR–UPEL

Criterios a valorar	Relacionado con
Redacción	A: Aprobado M: Modificar E: Eliminar
Pertinencia	
Coherencia	
Relevancia para la investigación	

Validación del Instrumento

Preguntas	Redacción	Pertinencia	Coherencia	Relevancia
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

Observaciones: _____

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DOCTORADO EN EDUCACIÓN

Título de la investigación

CONSTRUCTOS TEÓRICOS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES EN EL IPRGR–UPEL A PARTIR DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Objetivos

General

Generar constructos teóricos de los procesos administrativos y gerenciales en el IPRGR- UPEL basados en su comportamiento organizacional.

Específicos

. Caracterizar el enfoque de los procesos administrativos y gerenciales desde la perspectiva del comportamiento organizacional en el IPRGR

. Interpretar la correspondencia entre los procesos administrativos y gerenciales del IPRGR y su comportamiento organizacional

. Estructurar los componentes de los constructos teóricos en relación a los procesos administrativos y gerenciales en el IPRGR basados en su comportamiento organizacional

CATEGORIZACIÓN			
Objetivo General: Generar constructos teóricos de los procesos administrativos y gerenciales en el IPRGR- UPEL basados en su comportamiento organizacional			
Objetivos Específicos	Categorías	Subcategorías	Ítems
. Caracterizar el enfoque de los procesos administrativos y gerenciales desde la perspectiva del comportamiento organizacional en el IPRGR.	Procesos administrativos	. Funciones	1
		. Roles	2
		. Procesos	3
		. Gestión	4
. Interpretar la correspondencia entre los procesos administrativos y gerenciales del IPRGR y su comportamiento organizacional	Procesos Gerenciales	. Comunicación	5
		. Crecimiento y desarrollo	6
		. Relaciones interpersonales	7
		. Liderazgo	8
. Estructurar los componentes de los constructos teóricos en relación al proceso administrativos y gerencial en el IPRGR basados en su comportamiento organizacional	Comportamiento organizacional	. Administrativo	9
		. Gerencia	10
		. Educativo	11
		. Académico	12

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DOCTORADO EN EDUCACIÓN

Modelo de instrumento dirigido a: Jefe del departamento de pedagogía, jefe de la unidad de control de estudio, jefe de unidad de admisión, estudiantes en el IPRGR-UPEL

Estimado Doctor, me es grato dirigirme a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración por medio de su información.

El presente instrumento tiene como propósito recabar elementos informativos para evaluar los objetivos propuestos en la tesis de grado titulada: **CONSTRUCTOS TEÓRICOS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES EN EL IPRGR-UPEL A PARTIR DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**. Presentada por la profesora Gloria Ochoa C.I 9.144.876, para optar al título de Doctor en Educación. En tal sentido, se requiere de su colaboración para responder cada una de las preguntas diseñadas en dicho instrumento, de acuerdo a los objetivos y las categorías iniciales, cuyas respuestas contribuyen al análisis e interpretación de nuevos hallazgos.

Destacando que el instrumento presentado es estrictamente confidencial, no comprometiéndose las personas que participan en la entrevista; por lo que se le solicita la mayor colaboración y sinceridad en las respuestas aportadas.

Instrucciones:

Respetado Doctor; lea cuidadosamente cada una de las preguntas las cuales están diseñadas en correspondencia con los objetivos planteados, categorías y sub-categorías iniciales; procure responder de la forma más natural, abierta y clara de acuerdo a sus conocimientos y experiencias respecto al tema investigado.

Profesora. Gloria I. Ochoa

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y RECEPTIVIDAD

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DOCTORADO EN EDUCACIÓN

Modelo de instrumento Jefe del departamento de pedagogía, jefe de la unidad de control de estudio, jefe de unidad de admisión, estudiantes en el IPRGR–UPEL

Instrucciones: Respetado y estimado Doctor, lea cuidadosamente cada una de las preguntas las cuales están diseñadas en correspondencia con los objetivos establecidos, cuyo propósito general está orientado a: Generar constructos teóricos de los procesos administrativos y gerenciales en el IPRGR- UPEL basados en su comportamiento organizacional

Procure responder de forma natural, abierta y clara de acuerdo a sus conocimientos y experiencias y vivencias respecto al tema investigado.

Categoría: Procesos Administrativos

1. ¿Desde su experiencia cómo considera que funcionan los proceso procesos administrativos en el IPRGR?
2. ¿Considera que dentro del IPRGR los funcionarios cumplen de manera eficiente su rol para llevar delante los procesos administrativos?
3. ¿Desde su perspectiva como califica los procesos administrativos que se desarrollan en el funcionamiento del IPRGR?

4. ¿Explique según su percepción como es el comportamiento de la gestión administrativa en le IPRGR?

Categoría: Procesos Gerenciales

5. ¿Considera que desde la gerencia del IPRGR existe una comunicación asertiva en correspondencia al comportamiento de cada departamento? Por favor explique.
6. ¿Según su opinión como ha sido en los últimos años el crecimiento y desarrollo de los procesos gerencias en el IPRGR?
7. ¿A partir de su experiencia como se desarrollan las relaciones interpersonales en el IPRGR tomando en cuenta el desempeño gerencial?
8. ¿Cómo define el liderazgo en el IPRGR desde los procesos gerenciales actuales?

Categoría: Comportamiento Organizacional

9. ¿De acuerdo al papel que usted desempeña en el IPRGR, como considera el comportamiento organizacional en función del desempeño administrativo?

10. ¿Cómo considera el desempeño de la gerencia dentro del comportamiento organizacional del IPRGR?

11. ¿Basado en sus conocimientos y experiencias cómo califica el proceso educativo dentro de IPRGR a partir del comportamiento organizacional?

12. ¿Considera que de acuerdo al comportamiento organizacional existe la correspondiente planeación y evaluación de los procesos académicos en coherencia con el modelo educativo del IPRGR?

ADMINISTRATIVO

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DOCTORADO EN EDUCACIÓN

Modelo de instrumento dirigido a: Jefe del departamento de pedagogía, jefe de la unidad de control de estudio, jefe de unidad de admisión, estudiantes en el IPRGR–UPEL

Apreciado estudiante, me es grato dirigirme a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración por medio de su información.

El presente instrumento tiene como propósito recabar elementos informativos para evaluar los objetivos propuestos en la tesis de grado titulada: **CONSTRUCTOS TEÓRICOS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES EN EL IPRGR–UPEL A PARTIR DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**. Presentada por la profesora Gloria Ochoa C.I 9.144.876, para optar al título de Doctor en Educación. En tal sentido, se requiere de su colaboración para responder cada una de las preguntas diseñadas en dicho instrumento, de acuerdo a los objetivos y las categorías iniciales, cuyas respuestas contribuyen al análisis e interpretación de nuevos hallazgos.

Destacando que el instrumento presentado es estrictamente confidencial, no comprometiéndose las personas que participan en la entrevista; por lo que se le solicita la mayor colaboración y sinceridad en las respuestas aportadas.

Instrucciones:

Respetado estudiante; lea cuidadosamente cada una de las preguntas las cuales están diseñadas en correspondencia con los objetivos planteados, categorías y sub-categorías iniciales; procure responder de la forma más natural, abierta y clara de acuerdo a sus conocimientos y experiencias respecto al tema investigado.

Profesora. Gloria I. Ochoa

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y RECEPTIVIDAD

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DOCTORADO EN EDUCACIÓN

Modelo de instrumento jefe del departamento de pedagogía, jefe de la unidad de control de estudio, jefe de unidad de admisión, estudiantes en el IPRGR–UPEL

Instrucciones: Respetado y estimado estudiante, lea cuidadosamente cada una de las preguntas las cuales están diseñadas en correspondencia con los objetivos establecidos, cuyo propósito general está orientado a: Generar constructos teóricos de los procesos administrativos y gerenciales en el IPRGR- UPEL basados en su comportamiento organizacional

Procure responder de forma natural, abierta y clara de acuerdo a sus conocimientos y experiencias y vivencias respecto al tema investigado.

Categoría: Procesos Administrativos

1. ¿Desde su experiencia cómo considera que funcionan los proceso procesos administrativos en el IPRGR?
2. ¿Considera que dentro del IPRGR los funcionarios cumplen de manera eficiente su rol para llevar delante los procesos administrativos?
3. ¿Desde su perspectiva como califica los procesos administrativos que se desarrollan en el funcionamiento del IPRGR?

4. ¿Explique según su percepción como es el comportamiento de la gestión administrativa en le IPRGR?

Categoría: Procesos Gerenciales

5. ¿Considera que desde la gerencia del IPRGR existe una comunicación asertiva en correspondencia al comportamiento de cada departamento? Por favor explique.
6. ¿Según su opinión como ha sido en los últimos años el crecimiento y desarrollo de los procesos gerencias en el IPRGR?
7. ¿A partir de su experiencia como se desarrollan las relaciones interpersonales en el IPRGR tomando en cuenta el desempeño gerencial?
8. ¿Cómo define el liderazgo en el IPRGR desde los procesos gerenciales actuales?

