

GESTIÓN GERENCIAL EN EL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CEISEP: ESTUDIO SEGÚN LA TEORÍA FUNDAMENTADA

*María Elena Pérez Prieto¹, Ivonne Cristina Acosta Campos² y
Leonardo Beltrán Pinto³*

Resumen

El presente trabajo de campo, tiene como propósito generar una aproximación teórica sobre la praxis de la gestión gerencial en el desarrollo de la cultura organizacional del Centro de Estudio e Investigaciones Sociales, Económicas y Políticas (CEISEP) de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt a partir de la percepción de los involucrados. El tipo de investigación está enmarcado en una de las tradiciones cualitativas, específicamente la denominada teoría fundamentada, creada por los sociólogos Barney Glaser y Anselm Strauss. El aporte teórico, se sintetiza en el análisis crítico de posiciones coincidentes y contradictorias interpretadas a través de las entrevistas realizadas a los informantes claves. De acuerdo a los hallazgos, el liderazgo constituye la “pieza angular” en el desarrollo de la cultura de esta organización, pues se está en presencia de una

1 Doctora en Gerencia. Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Lic. en Administración. Mención Gerencia Industrial. Docente Investigadora de la Corporación Universitaria del Caribe - CECAR. Colombia. Grupo de Investigación: Estudios Socioeconómicos, Administrativos y Contables. Email: maria.perepr@cecar.edu.co; perezmariele@hotmail.com.

2 Doctora en Ciencias. Mención Gerencia. Magister en Gerencia de Empresas. Economista. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB). Venezuela. Adscrita al Centro de Estudios e Investigaciones Sociales, Económicas y Políticas (CEISEP) Línea de Investigación Perspectiva Administrativa, Económica y Gerencial de las Organizaciones. Email: ivonneacostai@hotmail.com.

3 Administrador de Empresas (Universidad de Sucre, Colombia). Magister en Desarrollo Social (Universidad del Norte, Colombia). MBA mención Gerencia Financiera (Universidad Internacional de la Rioja, España). Magister en Proyectos Internacionales (Universidad Paris Est Creteil, Francia).

gerencia con características de liderazgo, que muestra condiciones de influir en la motivación extrínseca e intrínseca de su equipo de trabajo a través de un liderazgo trascendente que los vincula éticamente en el compromiso de servir a la sociedad a través de la investigación. La cultura trasciende a lo interno, se identifica un nuevo razonamiento en las lógicas de poder y de acción, pues “traspasa las paredes” del Centro, al incorporar en el proceso de toma de decisiones y ejecución a los diferentes grupos de interés, manifestado como estrategia en el uso de las redes investigativas y su pertinencia como factor cultural para el desarrollo de nuevas relaciones tanto internas como externas.

Palabras clave: cultura, investigación, liderazgo

Abstract

The present work in the field has the purpose of generating a theoretical approach on the practice of management managerial in the development of organizational culture at the Center for Social, Economic and Political Research and Studies (CEISEP) of the National Experimental University Rafael María Baralt from the perception of those involved. The type of research is framed in one of the qualitative traditions, the fundamental theory has been developed, created by the sociologists Barney Glaser and Anselm Strauss. Theoretical contributions are synthesized in the critical analysis of the coincidental and contradictory positions interpreted through the interviews carried out with the key informants. According to the findings, the leadership is related to the “angular piece” in the development of the culture of this organization, since it is in the presence of an address with the characteristics of leadership, the sample of the conditions of influence in the extrinsic and intrinsic motivation of its Work Team and its followers through a transcendent leadership that links ethically in the commitment to serve society through research. The culture transcends the internal aspects of the organization, since a new reasoning is identified in the logics of power and action, since it “transcends the walls” of the Center, incorporating the decision making, execution and feedback processes into the different interest groups, manifest as a strategy the use of networks and their relevance as cultural factor for the development of new relationships, both internal and external.

Keywords: culture, research, leadership.

Contextualización

Actualmente a la educación se le presenta el desafío de dar respuesta a los cambios y transformaciones que requiere la sociedad, dentro de un marco de relaciones complejas y de antagonismos manifiestos, mediante los cuales la dinámica de acción está permanentemente en evolución. De allí, que la praxis gerencial de las instituciones educativas, en particular las de educación superior, deben estar signadas por la calidad y el desempeño óptimo de sus funciones para lograr espacios creativos con altos niveles de productividad y desarrollo, dentro de un clima organizacional de compromiso, motivación y entrega.

Esto involucra a la gerencia con la cultura organizacional, entendida como la percepción que tiene el personal a partir de un significado compartido o como lo plantea (Schein, 2010) citado por Felcman 2016) es el conjunto de comportamientos, valores y presunciones básicas que un grupo humano consolida, como consecuencia de procesos de toma de decisiones considerados apropiados para la resolución de problemas en un período prolongado de tiempo

La cultura define comportamientos e imaginarios que involucran el desempeño, sin embargo la gestión gerencial requiere que cada persona en la organización tenga claras sus funciones y responsabilidades, al ejercer eficientemente sus labores; implica además, precisar qué debe ser hecho y cuál es la forma más adecuada para alcanzar los resultados.

El concepto de cultura organizacional hace referencia según Mujica y Pérez (2013) a un sistema de significados asumidos por parte de los miembros de una organización y que la distingue de otra institución. El mismo autor señala algunas características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional y estas son:

1. El sentido de pertenencia o identidad de los miembros que la conforma.
2. Las actividades se organizan en torno a grupos o equipos de personas
3. Las decisiones de la administración y como repercuten en los miembros de la organización.

4. El fomento de la coordinación e interdependencia entre las diversas unidades que conforma la organización.
5. El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar a los individuos.
6. La manera como la organización asumirá los cambios del entorno.

Para Mújica y Pérez (2013). La cultura organizacional se transmite de la misma manera que el conocimiento, de forma tácita a través de relatos y rituales, que son secuencias de actividades que se repiten, expresan y refuerzan por parte de los directivos de las organizaciones; además, deben ser impulsadas por todos aquellos mecanismos de difusión que permitan alcanzar un rango más amplio de penetración en los individuos. También puede transmitirse de forma explícita a través de programas de inducción, talleres, grupos vivenciales, conferencias, cursos y demás actividades formales de aprendizaje.

De lo anteriormente referido, se deduce que la cultura organizacional es una metainstancia que organiza y confiere un determinado estilo de vida a las instituciones, y por lo tanto, afecta tanto a sus miembros como a los procesos administrativos y productivos que en ella se generen; entre ellos puede destacarse la forma en que son asumidas y operacionalizadas las decisiones, que bien puede darse de manera autocrática, compartida o participativa según el liderazgo presente.

Por su parte, Felcman (2016) entiende la cultura como un conjunto de cogniciones funcionales y organizadas como sistema de conocimientos que contiene todo lo que es necesario creer o saber, a fin de comportarse de una manera aceptable para los miembros de la sociedad.

En el contexto universitario, la cultura organizacional es parte integral del sistema socioeducativo y se engloba en lo social, de allí que nos interesa ahondar en específico en la cultura universitaria para comprender las estructuras formales y no formales que la integran y cuáles de estos aspectos inciden básicamente en ella, esto para comprender la cultura del Centro de Estudios e Investigaciones Sociales Económicas y Políticas CEISEP, unidad de observación de esta investigación.

Al respecto, Morillo (2014) plantea una serie de debilidades que pudieran estar afectando al sector universitario en Venezuela, entre éstas: la escasa identidad de los miembros con la institución, el énfasis del trabajo en grupo antes que en el de equipos, enfoque centrado en las personas y no en los logros organizacionales, desvinculación de funciones y servicios prestados por la institución, mecanismos correctivos que limitan el seguimiento de los procesos de gestión, escasa tolerancia hacia superar los riesgos y conflictos generados en la institución e insuficiente recompensa.

Tal como se observa, la cultura del sector universitario venezolano está siendo afectada por una serie de aspectos que son propios de su realidad; mas sin embargo, es importante resaltar el rol que la gestión gerencial debe asumir para contrarrestar desde una posición de liderazgo y eficiencia, aquellos aspectos negativos que tiene subsumido en este momento al sector. Se trataría entonces, tal como lo plantea Klisberg (1999), cuando señala que la gerencia debe procurar transformar correlaciones de poder, juegos de intereses, pautas culturales, resistencias al cambio, niveles tecnopolíticos, caudillismo, entre otros.

En relación con esa situación, las universidades tienen como reto superar los nudos críticos que están afectando la praxis gerencial, minimizando el parcelamiento que se ha establecido entre el personal directivo, docente, empleados, obreros y estudiantes. En líneas generales, se busca recuperar la significación social del sistema educativo para el bienestar de quienes se desempeñan en estas instituciones y de los estudiantes a quienes forman.

Sobre la base de esas premisas es que surge la inquietud de este estudio piloto con el propósito de generar una aproximación teórica sobre la praxis de la gestión gerencial en el desarrollo de la cultura organizacional en el Centro de Estudio e Investigaciones Sociales, Económicas y Políticas (CEISEP) de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt a partir de la percepción de los involucrados, utilizando para esto los instrumentos que la teoría fundamentada aporta. La investigación se realizó entre los meses de enero y febrero del año 2018, por lo que retrata la realidad del momento en un contexto socio histórico en específico y a unos actores en particular.

Para el logro del objetivo planteado primero se esbozará una contextualización del evento y la unidad de estudio, se formularán las

preguntas iniciales de investigación, para luego explicar la metodología utilizada, y presentar los resultados y conclusiones.

Unidad de Estudio

Dentro del orden de ideas expuestas, se encuentra la realidad del Centro de Estudios e Investigaciones Sociales, Económicas y Políticas, (CEISEP) adscrito al Programa Administración de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, el cual tiene por objetivo abordar la problemática socioeconómica y política del país a fin de presentar soluciones viables en interacción con la comunidad.

La filosofía de gestión está centrada en los siguientes aspectos: visión, misión, factor de originalidad (aquel que lo distingue de otros Centros de Investigación) y los valores, tal como se muestra a continuación:

1. Visión: “Ser un Centro de estudio e investigación con reconocida trayectoria científica, tecnológica y humanística en el desarrollo socioeconómico y político del entorno”.
2. Misión: “Somos un Centro de Estudio e Investigación multidisciplinario que sustentado en los valores de ética, democracia, corresponsabilidad, solidaridad, formación y autonomía, ofrecemos la búsqueda de soluciones particulares a la problemática socio económica y política de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, de la región zuliana, de Venezuela y del ámbito internacional. Asumimos esta misión fortalecidos por un equipo de investigadores experimentados y noveles: creativo, cohesionado, en constante formación, capaz de generar liderazgos transformacionales impulsados por una gerencia proactiva, participativa y afianzados en una estructura organizacional flexible que garantiza la trascendencia del Centro”.

Este Centro de Investigación fue creado en año 2008 por iniciativa de un grupo de docentes e investigadores, interesados en ampliar los espacios investigativos dentro de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, con un criterio de apertura y democracia a través de la participación e interacción de los actores universitarios y los distintos gremios sociales y

la comunidad en general, aspecto marcado por la colaboración mutua y el intercambio permanente de experiencias significativas en provecho de ayudar a resolver las problemáticas económicas, sociales y políticas del entorno.

Las autoridades del Centro, son elegidas a través del voto directo, universal y secreto de sus miembros, lo cual dista del resto de las dependencias de la Universidad, las cuales son colocadas por las autoridades de turno, que a su vez son designadas por el Ministro que esté en ejercicio. En cuanto a los indicadores que señalan el nivel de productividad del Centro: se cuenta con el mayor número de investigadores acreditados por el Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación (PEII) de la Universidad, mayor número de proyectos financiados por el CDCHT de la Universidad, exposición de sus investigadores en foros y jornadas científicas, trabajos científicos, publicación de artículos en revistas arbitradas, atención a las comunidades, entre otros logros evidentes.

De allí el interés manifiesto de este trabajo de campo al pretender determinar una teoría sobre la praxis de la gestión gerencial en el Centro de Estudio e Investigaciones Sociales, Económicas y Políticas (CEISEP), que han hecho posible una cultura y interna positiva y totalmente distinta al resto de las dependencias de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Igualmente se pretende por la vía formal caracterizar la cultura que prevalece en el Centro, todo ello a través de la opinión de informantes clave.

Preguntas de Investigación

Pregunta principal

¿Cómo la gestión gerencial ha contribuido en el desarrollo de la cultura organizacional del CEISEP?

Preguntas secundarias

1. Según su criterio ¿Cuáles son los elementos de la gestión gerencial que han contribuido para el desarrollo de la cultura organizacional del CEISEP?

2. Según su criterio ¿Cómo esos elementos influyen en el desarrollo de la cultura organizacional del CEISEP?
3. A su juicio ¿qué otros elementos han influido en el desarrollo de la cultura organizacional del CEISEP?

Las preguntas de investigación parten de la asunción que tienen los investigadores sobre el fenómeno de estudio, en primer término, por ser miembros activos del Centro por más de cinco años, en segundo lugar por los comentarios obtenidos a través de entrevistas con los informantes clave y en tercer lugar, mediante las teorías expuestas por diferentes autores. En este estudio la asunción es la siguiente: un estudio sobre la gestión gerencial como evento que influye en el desarrollo de la cultura organizacional puede contribuir a desarrollar una teoría fundamentada sobre un modelo de gestión que guíe el comportamiento de los miembros adscritos al Centro de Investigación.

Aspectos metódicos de la investigación

Enfoque epistemológico y ontológico de la investigación

La reflexión ontológica es la visión que tiene el investigador para interpretar la realidad y la epistemológica es la que permite aclarar el paradigma que da respuestas a los interrogantes que se plantea en la investigación.

Ontológicamente la propuesta investigativa se fundamenta en una visión transcompleja de lo que se infiere, es decir, que la realidad social que se pretende abordar es vista como un todo articulado, donde sus componentes (históricos, sociales, económicos, ambientales, políticos, culturales, entre otros) se encuentran interconectados en una espiral donde el conocimiento es producto del pensamiento y la acción construida en el devenir.

La perspectiva epistemológica que orienta y guía el desarrollo de este estudio es el enfoque cualitativo, específicamente se utiliza el método de la Teoría Fundamentada para dar respuesta a la realidad social de interés. El carácter cualitativo de esta investigación tiene como plataforma la generación de teoría sobre la realidad estudiada, a partir del proceso de teorización, el investigador descubre o manipula categorías abstractas y relaciones entre

éstas, para desarrollar o confirmar las explicaciones del cómo y el porqué de los fenómenos. Para Strauss y Corbin (2002) esta tradición deriva de datos recopilados de manera sistemática y se analizan por medio de un proceso de investigación que le permite a la teoría emerger a partir de los mismos y no como una teoría preconcebida.

Para Strauss y Corbin (2002), la teoría fundamentada es una metodología general para desarrollar teoría, a través de una continua interpelación entre el análisis sistemático y la recogida de los datos, usando un acercamiento orientado hacia el constructo o (categoría), donde es conveniente que el investigador deje de lado sus ideas teóricas o nociones para que la teoría analítica pueda emerger.

En la metodología de la teoría fundamentada, el momento analítico se compone de cuatro (4) procesos; los mismos pueden ser usados de manera mecánica y en cualquier sentido, así como omitirse o modificarse de ser necesario, es decir no están sujetos al cuándo, dónde y cómo, no obstante, según Strauss & Corbin (2002) se pueden señalar de la siguiente manera:

1. Codificación abierta: proceso analítico a través del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones. En este momento, los datos se descomponen en partes discretas y se identifican las categorías más notables, saturándolas hasta no obtener más información de las mismas.
2. Codificación axial: proceso de relacionar las categorías a subcategorías, ocurre alrededor de eje de una categoría enlazándolas entre sí según sus propiedades y dimensiones. En este momento se reagrupan los datos obtenidos en la codificación abierta, y se integran de un solo conjunto de información significativa para la totalidad de los datos, en un nivel aún más abstracto.
3. Codificación selectiva: proceso de integrar y refinar la teoría. En este momento las categorías principales se relacionan y dan sentido de conjunto permitiendo que emerja la teoría, para determinar el punto central de la misma.
4. Matriz condicional o consecuencial: es un mecanismo analítico que estimula el pensamiento del investigador sobre las relaciones entre las condiciones, y las consecuencias micro: limitadas en su alcance y posible impacto, o macro: aquellas amplias en su

alcance potencial, tanto entre ellas como para el proceso. En este momento se recurre a las sendas de conectividad como la forma compleja en donde las condiciones y consecuencias micro y macro se entrecruzan para crear un contexto sobre la acción e interacción que especifica la naturaleza general de los acontecimientos y fenómenos significativos.

Esos momentos constituyen el procedimiento de análisis de los datos de esta investigación en su contexto real, para poder generar la teoría, no como un trasfondo material interesante, pues cuando emergen los datos y son pertinentes debe extraerse de ellos los significados y esclarecerlos a través de la matriz condicionada.

En cuanto a los criterios de validez, se utilizaron los descritos por Strauss y Corbin (2002), tal como se especifica a continuación:

La validez descriptiva: se realizó para validar la descripción de la data en forma precisa y concreta, utilizando como técnica la grabación de las entrevistas y posteriormente su transcripción. La validez interpretativa: a través de los registros (memos) para evitar la imposición de prejuicios y valores del mismo sobre la data y la validez teórica permitió revelar las contradicciones para ofrecer explicaciones alternativas y comprender el evento, se analizaron las divergencias que emergieron de la data y se redactaron esclarecimientos alternativos para la comprensión del mismo. De acuerdo a lo planteado la recolección de la data en la Teoría Fundamentada es orientada por el proceso denominado muestreo teórico.

Técnicas y procedimiento para la recolección de la data

Al igual que otros métodos cualitativos en la Teoría Fundamentada, las técnicas de recolección de datos son: las observaciones de campo y la entrevista, así como material impreso de todo tipo y las grabaciones audiovisuales. En este estudio prevalece la entrevista a profundidad a través de la cual se pudo dialogar directamente con las informantes clave, expertos investigadores del Centro de Investigación, descubrir sus concepciones, pensamientos, supuestos y creencias.

Informantes clave

Los informantes clave pasan a ser fuentes primarias de información al complementar los conocimientos sobre el evento seleccionado, identificados previamente a través de los criterios de selección como las personas ideales, afines a la investigación (Vera, 2013). En esta primera fase se consideraron dos (2) informantes

A continuación se hace una breve descripción de su data demográfica. Una (1) es la Coordinadora Central del Centro, que ha sido miembro del mismo desde hace siete (7) años y la otra es una Investigadora activa y Coordinadora de un Eje de Investigación, también desde su constitución. La edad oscila entre 45 y 50 años. Los criterios de selección de esos informantes fueron: experiencia en la gerencia del Centro por más de cinco (5) años. El procedimiento para el análisis de la data resultó interesante, pero no surge en un instante, los datos no emergen solos, es un proceso sistemático; se va logrando con el tiempo y continuidad, a través de leer y releer la data, es una interacción directa entre el investigador y los datos, así como la evolución del pensamiento, el cual ocurre en la medida que emergen los datos y se acumula el cuerpo de hallazgos. Es importante señalar que solo se presentan extractos de los datos suministrados por las informantes clave. A continuación se describe paso a paso las técnicas utilizadas.

Técnicas y procedimientos para el análisis de la data y la generación de categorías.

Triangulación

Cuadro 1. Gestión gerencial. Codificación abierta.

N°	DATA	TEMAS O CATEGORÍAS	PROPIEDADES
1	<p>“Bueno. La gerencia en el CEISEP, ha considerado, desde sus inicios, como factor clave de éxito para desarrollar una cultura organizacional acciones que permitan incorporar al personal en el proceso de toma de decisiones...se realizaron talleres para formular la filosofía de gestión y el Plan de desarrollo estratégico. En estas actividades se incorporó todo el personal, además a otros grupos de interés, como son estudiantes, comunidad, lo que definir la visión, misión y valores compartidos y formular el PDE, de acuerdo a las necesidades y expectativas diagnosticadas.</p>	<p>Filosofía de gestión compartida</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visión 2. Misión 3. Valores 4. Principios

Nº	DATA	TEMAS O CATEGORÍAS	PROPIEDADES
2	<p>...Contar con una filosofía de gestión y un PDE es fundamental porque el personal adscrito al Centro sabe lo que se quiere hacer y cómo lograrlo, porque ellos mismos lo elaboraron...</p> <p>Entendemos sus valores, creencias, costumbres y principios, los respetamos y los apoyamos en sus ideas para que la desarrollen en pro del Centro...</p> <p>...Los valores del Centro son los que inspiran el comportamiento de los miembros adscritos..."</p> <p>...hacemos una evaluación periódica, a través de talleres de reflexión sobre la filosofía de gestión y ver si se están cumpliendo las metas, para realimentar el proceso con la participación de todos los involucrados.</p>	<p>Plan de Desarrollo Estratégico</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos 2. Estrategias 3. Metas 4. Responsabilidad 5. Evaluación periódica
3	<p>...implementamos la gerencia participativa, a través de diferentes aspectos, como son comunicación constante, actividades de reflexión como talleres, jornadas, encuentros que lo hemos denominado encuentro de estrategias, con la finalidad de tomar decisiones en pro del centro. Los investigadores tienen mucha autonomía en la ejecución de sus líneas y proyectos, relaciones de cooperación, en fin hay mucha fluidez en los procesos porque la comunicación también fluye..."</p> <p>"...hay que realizar actividades que permitan compartir con las comunidades para oírlos y darle respuestas concretas a sus necesidades..."</p>	<p>Gerencia participativa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fluidez en los canales de comunicación 2. Actividades de reflexión. 3. Participación del personal en la toma de decisiones. 4. Respuestas a las necesidades

N°	DATA	TEMAS O CATEGORÍAS	PROPIEDADES
4	<p>“...ok, debe haber un liderazgo con una visión integral del Centro, es decir, que conozca no solo la parte técnica de cómo hacer investigación, sino que tenga sensibilidad humana, sea proactivo, que asuma riesgo, que defienda a su personal, que conozca de todas las disciplinas y pueda desarrollar proyectos interdisciplinarios y transdisciplinarios a través de la integración de los diferentes ejes investigativos, en fin necesitamos seguir aplicando un liderazgo que cumpla y porque no, que trascienda la visión, que nunca la perdemos de vista, un líder que esté a la par de los transformaciones de la sociedad...”.</p>	Liderazgo con visión integral	<p>Conocimiento técnico</p> <p>Sensibilidad humana</p> <p>Proactivo</p> <p>Asuma riesgo</p> <p>Desarrollar proyectos inter y transdisciplinarios</p> <p>Sensibilidad social</p> <p>Compromiso</p> <p>Búsqueda y aporte de soluciones a la sociedad y al personal</p> <p>Transmoderno</p>

Nº	DATA	TEMAS O CATEGORÍAS	PROPIEDADES
5	<p>“ ...Entonces, para mí, es condición sine qua non que la gerencia atienda lo social y hacer que el personal tenga compromiso con las personas ello implica tener una sensibilidad social que lo motive a colaborar en la búsqueda de soluciones de la sociedad donde vive, en general”</p> <p>“Un Centro de investigación debe tener, sin lugar a dudas, una relación bidireccional con su entorno, así como con sus pares, personal adscrito, sector productivo y otros entes. Un Centro que no conozca las necesidades y expectativas de todos los que tienen una relación con él, pierde la brújula, su razón de ser...nosotros les damos cursos de formación, capacitación, desarrollamos proyectos conjuntos, los incorporamos a los círculos y encuentros de reflexión, actividades deportivas también son importantes así como las actividades sociales</p> <p>“...mira y por otra parte, es muy importante la relación que se debe tener con el entorno es decir con los estudiantes, la comunidad organizada, los consejos comunales, los grupos deportivos, sector productivo, Fundaciones...”</p>	<p>Relación bidireccional con grupos de interés</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cursos de formación y capacitación 2. Proyectos conjuntos 3. Participación de los grupos de interés en actividades de reflexión 4. Realización de eventos deportivos 5. Realización de actividades sociales

Nº	DATA	TEMAS O CATEGORÍAS	PROPIEDADES
6	<p>“...es muy importante que el Centro mantenga contento a su personal con buenas condiciones de trabajo, un clima organizacional positivo, en donde ellos se sientan que son importante dentro del Centro, que se les tome en cuenta...”</p> <p>“... Otro aspecto que es determinante también es que se les entrene y prepare para que aumenten su productividad..”</p>	Clima organizacional	<p>1. Condiciones de trabajo dignas</p> <p>2. Respeto al ser</p> <p>3. Incentivos</p> <p>4. Asesoría oportuna</p>

Primer paso. Fase de codificación abierta de la data: se procedió a codificar la data obtenida en las transcripciones de las entrevistas, se seleccionaron los elementos significativos e identificaron las categorías o temas, así como las propiedades. Para ello se utilizó la técnica de triangulación con las opiniones de cada uno de las informantes clave. En la codificación abierta se muestra el extracto de las ideas centrales de los datos, y se interpretan como conceptos solo los extractos. Strauss & Corbin (2002), opinan que los mismos son la base fundamental para desarrollar teoría. A través de la fase de comparación constante se redujo la data a un conjunto de temas y propiedades manejables, a fin de saturarlas hasta no obtener más información

En el Cuadro 1, se muestra las categorías que emergieron, con relación a la gestión gerencial como evento influyente en el desarrollo de la cultura organizacional. En el mismo, se muestra la data recopilada, en la cual emergieron en la codificación abierta, para la gestión gerencial (6) temas o categorías

1. Filosofía de gestión
2. Plan de desarrollo estratégico
3. Gerencia participativa
4. Liderazgo con visión integral
5. Relaciones con el entorno y los grupos de interés

6. Clima organizacional.

En el Gráfico 1, se muestra una representación visual de temas y propiedades que emergieron de la data, a través de un proceso de triangulación de la información de los informantes clave.

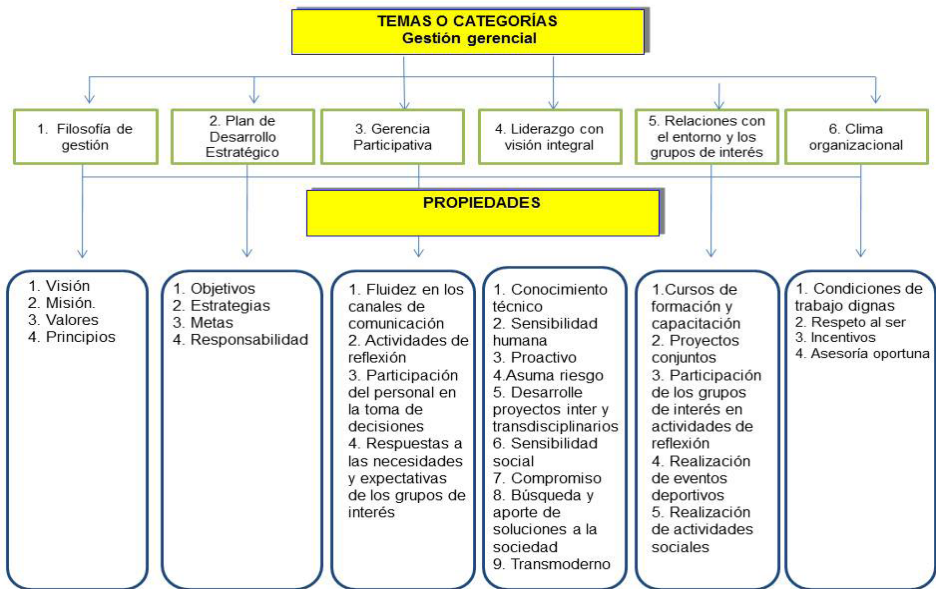


Gráfico 1. Representación visual del proceso de categorización y triangulación de la data. Gestión gerencial. Codificación abierta.

Segundo paso. Fase de codificación axial de la data: permitió visualizar las relaciones entre las propiedades de los temas para integrarlos en categorías más abstractas. La representación se realizó a través de la técnica del flechado, con la finalidad de mostrar la relación de ideas y su reciprocidad. Como se observa, surgieron tres (3) temas: (a) direccionamiento estratégico, (b) estilos de liderazgo, (c) clima organizacional. Estos temas se derivan inductivamente como producto de la teoría existente, de la creatividad y experiencia de la investigadora, de manera que reflejen con mayor precisión los conceptos que éstas representan.

En el Gráfico 2, se refleja la codificación axial.

Gestión gerencial en el desarrollo de la cultura organizacional del CEISEP: estudio según la teoría fundamentada

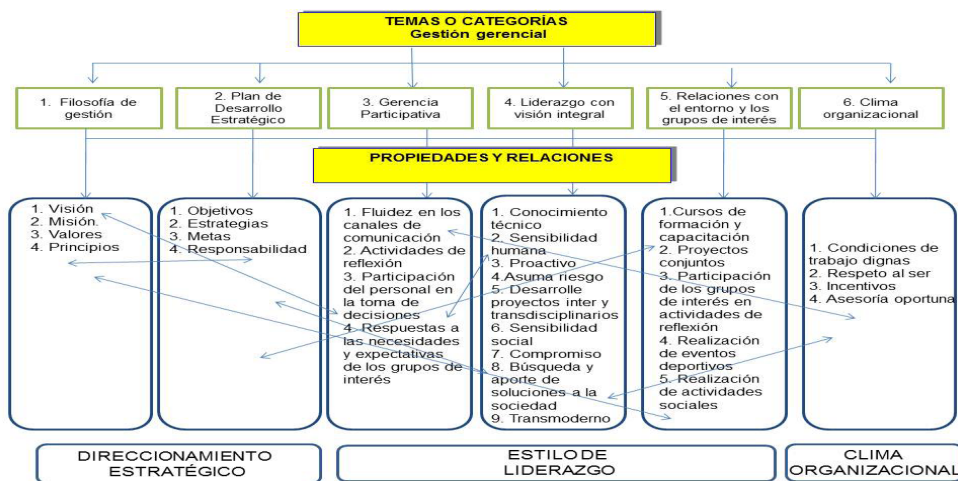


Gráfico 2. Representación visual del proceso de codificación axial. Gestión gerencial y cultura organizacional.

Tercer paso: Fase de codificación selectiva: esta fase contiene las condiciones relevantes que surgen de la investigación y constituye el tercer paso del momento analítico, identificando las líneas maestras de los elementos de la gestión gerencial que influyen en el desarrollo de la cultura organizacional expresadas por los informantes, y se procedió, como lo plantea Vera (2013:158), citado por Acosta, Marval y Perez (2018) “a efectuar una descripción narrativa que integran las categorías narradas en un modelo de codificación axial”. La línea más representativa de los elementos estratégicos como plataforma de sustento de la cultura organizacional del CEISEP de la UNERMB.

A partir de esta paso se construye la matriz condicional. Cuarto paso: matriz condicional: constituye una representación gráfica de los datos reintegrados y de los cuales emergen las conceptualizaciones teóricas que explican el objeto de estudio. En el Gráfico 3, se muestra un ejemplo, las condiciones que soportan los elementos de la gestión gerencial que condicionan la cultura organizacional del CEISEP de la UNERMB, según la perspectiva de los informantes claves.

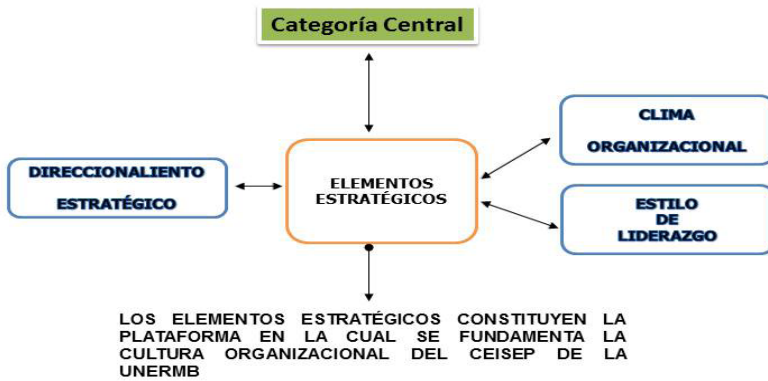


Gráfico 3. Matriz condicional derivada de la codificación selectiva

Hallazgos e interpretaciones teóricas

Del análisis de la data se identificaron diez (10) condiciones presente en el fenómeno de estudio, las cuales se mencionan a continuación:

Hallazgo 1: las informantes clave comparten la creencia que la cultura organizacional del CEISEP de la UNERMB se ha ido construyendo con la incorporación del personal adscrito en el proceso de toma de decisiones, la cual se inició con la elaboración de la filosofía de gestión y el plan de desarrollo estratégico y ha continuado con la evaluación periódica a través de actividades de reflexión que les ha permitido compartir ideas para el cumplimiento de las metas previstas realimentando el proceso con la participación de todos los involucrados.

Hallazgo 2: las informantes comparten que el principio fundamental es la horizontalidad, es decir que se les debe dar el justo valor a las personas, entendiendo sus valores, creencias, costumbres y principios, respetando y apoyándolos en sus ideas para que la desarrollen en pro del Centro.

Hallazgo 3: De igual manera, las informantes asumen que para el desarrollo de la cultura organizacional es importante la implementación de la gerencia participativa, a través de diferentes aspectos como son la comunicación constante, actividades de reflexión como talleres, jornadas, encuentros de estrategias con la finalidad de tomar decisiones en forma conjunta.

Hallazgo 4: las entrevistadas comparten la creencia que los investigadores deban tener autonomía en la ejecución de sus líneas y proyectos, que mantengan relaciones de cooperación para que se dé fluidez en los procesos y la comunicación fluya.

Hallazgo 5: consideran además, la importancia de la presencia de un liderazgo con una visión integral para la gestión del Centro, es decir, que conozca no solo la parte técnica de cómo hacer investigación, sino que tenga sensibilidad humana, sea proactivo, que asuma riesgo, que defienda a su personal, que conozca sobre todas las disciplinas y pueda desarrollar proyectos interdisciplinarios y transdisciplinarios a través de la integración de los diferentes ejes investigativos,

Hallazgo 6: expresan los informantes clave que es condición sine qua non que la gerencia de respuesta a la sociedad, y hacer que el personal tenga compromiso con las personas ello implica tener una sensibilidad social que lo motive a colaborar en la búsqueda de soluciones de la sociedad donde vive, en general.

Hallazgo 7: la mayoría de las entrevistadas también concuerdan que un Centro de Investigación debe tener una relación bidireccional con su entorno, así como con sus pares, personal adscrito, sector productivo y otros entes, es decir con los diferentes grupos de interés. No solo las actividades académicas son importantes, sino también las sociales, deportivas, cooperación mutua, participación en actividades que les permitan compartir ideas en pro de la organización.

Hallazgo 8: las informantes también tienen la creencia de la importancia de mantener un clima organizacional positivo, que estimule las buenas relaciones de trabajo, es decir que mantenga contento a su personal con buenas condiciones de trabajo, en donde ellos se sientan que son importante y se les tome en cuenta en el proceso de toma de decisiones.

Hallazgo 9: los informantes consideran que otro elemento que influye en el desarrollo de la cultura organizacional es la consideración que debe tener la gerencia en darle al personal la posibilidad y facilidades para que el personal se prepare y entrene para mejorar la productividad.

Hallazgo 10: las entrevistadas piensan que un Centro de Investigación debe mantener una red de relaciones interconectadas con la comunidad y

con el entorno, para que responda a las necesidades de los grupos de interés, particularmente de los estudiantes; así como del país en general.

Consideraciones finales

Este estudio piloto, sobre la base de la Teoría Fundamentada, al exponer las complejidades de la gestión gerencial como matriz que condiciona la cultura organizacional. La red de condiciones, relaciones, interconexiones y su influencia en el desarrollo en la cultura revelaron que el direccionamiento, el liderazgo y el clima organizacional son elementos estratégicos para lograr un organización al servicio de la sociedad y de la institución a la cual pertenece, lo que le ha permitido cumplir con su razón de ser, siendo ejemplo en el respeto de sus valores.

De acuerdo a los hallazgos, el liderazgo constituye la “pieza angular”, en el proceso de transformación de esta organización, pues se está en presencia de una gerencia con características participativa, que muestra condiciones de influir en la motivación extrínseca e intrínseca de su equipo de trabajo y sus seguidores a través de un liderazgo trascendente que los vincula éticamente en el compromiso de servir a la sociedad desde el espacio que la organización les ofrece.

La cultura trasciende a lo interno de la organización. Un nuevo razonamiento en las lógicas de poder y de acción se visualizan, pues “traspasa las paredes” del Centro, al incorporar en el proceso de toma de decisiones, ejecución y realimentación a los diferentes grupos de interés, manifestando como estrategia el uso de las redes y su pertinencia como factor cultural para el desarrollo de nuevas relaciones tanto internas como con su entorno.

Referencias

Acosta, I. Marval, E. y Pérez, M. (2018). Aproximación teórica de la concepción educativa de los estudios de postgrado. Un estudio sobre la base de la Teoría Fundamentada. Investigación cualitativa emergente: reflexiones y casos. Editorial CECAR, Sincelejo Colombia.

- Felcman, I. (2016). Nuevos modelos de gestión pública: Tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del “big bang paradigmático” Aportes para reflexionar sobre el destino de la gestión pública después de la crisis financiera global de 2008. <http://67.192.84.248:8080/bitstream/10469/8862/1/RFLACSO-EPP6-06-Felcman.pdf>
- Kliksberg, B (1999). El rol del capital social y de la cultura. Revista Venezolana de Gerencia. Año 4. No. 9. La Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Morillo, E. (2014). Cultura organizacional y calidad de servicio del Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de La Universidad del Zulia. Trabajo de Grado no publicado, La Universidad del Zulia (LUZ), Maracaibo.
- Mujica de González, M. y Pérez de Maldonado, I. (2013). Cuestionario sobre clima organizacional universitario. Cualidades psicométrica. Revista Educare. Vol. 12. No. 1. Universidad Santa María. Caracas.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada. Colombia: Editorial de la Universidad de Antioquía.
- Vera, G. (2013). Perspectivas en la formación de orientadores. Un estudio cualitativo según la teoría fundamentada. Tesis Doctoral no publicada, La Universidad del Zulia, Maracaibo.