

# Características de los Gerentes Educativos para lograr, a través del Liderazgo Transformacional, Organizaciones Inteligentes en las Universidades. Caso: UNET

José Heliodoro Quintero Rojas  
Decanato de Postgrado, UNET, Venezuela  
joseheliodoroquintero@gmail.com

**Resumen-** El gerente educativo universitario direcciona, orienta y estimula las acciones que se deben acometer en una unidad o en la universidad, guiadas estratégicamente en su funcionamiento por su visión, misión, valores, objetivos y políticas educativas compartidas, a través de un clima organizacional positivo que propicie el cambio universitario constante, dirigido por un líder que fomente la participación, estimule intelectualmente a sus colaboradores, aúpe la creatividad, la iniciativa, la investigación, preste atención individualizada, impulse la amplia utilización de las TIC's, en general apoye el aprendizaje en equipo para obtener en conjunto una organización inteligente que contribuya a lograr una universidad de excelencia. La investigación se desarrolló bajo el enfoque epistemológico cualitativo, con base en el método etnográfico. Se utilizó para la recolección de los datos las técnicas de observación participante, encuestas con cuestionario abierto y la entrevista semiestructurada. Para el análisis de los resultados se utilizó la técnica de la triangulación de los datos en cada técnica, y entre las técnicas. Luego se desarrollaron las aproximaciones teóricas. Los resultados arrojaron que la mayoría de los gerentes educativos de la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET) reúnen las características de un buen gerente, aunque no poseen las características de un líder transformacional, además se constató que si existe aprendizaje. De las conclusiones se verificó que presentan buena actitud hacia el liderazgo, el liderazgo es democrático, legal y eficaz; existe aprendizaje organizacional. Finalmente, se hizo aportes teóricos importantes.

**Descriptores:** Liderazgo Transformacional, Gerencia Educativa y Organizaciones Inteligentes.

**Abstract-** The manager directs university education, directs and encourages actions that need to be undertaken in a unit or college, strategically guided in its operation by its vision, mission, values, goals and shared educational policies, through a positive organizational climate university conducive constant change, led by a leader who encourages participation, intellectually stimulate their employees, AUPE creativity, initiative, research, individualized attention, drive the widespread use of ICT in general support team learning together for a learning organization that can achieve a university of excellence. The research was conducted under the qualitative epistemological approach, based on the ethnographic method. Was used for data collection techniques, participant observation, surveys open questionnaire and semistructured interview. For analysis of the results we used the technique of triangulation of the data in each technique, among techniques, then developed theoretical approaches. The results showed that most of the UNET educational managers have the characteristics of a good manager, does not possess the characteristics of a transformational leader also found that if learning. The findings were verified they have good attitude towards leadership, leadership is democratic, legal and effective organizational learning exists. Finally made important theoretical contributions.

**Descriptors:** Transformational Leadership, Educational Management and Intelligent Organizations.

Fecha de Recepción: 11/10/2013  
Fecha de Aprobación: 27/11/2013

## I. INTRODUCCIÓN

Las universidades deben al igual que otras organizaciones realizar el cambio constante. Robbins [1] manifiesta que si una organización no desea sucumbir debe cambiar. Éste puede ser de origen intra organizacional influidos por la baja productividad, alto ausentismo laboral, deficientes servicios y productos realizados; por su parte, el cambio extra organizacional se ve presionado por la comunidad que exige a las universidades mayor atención a sus necesidades; así mismo, las empresas empleadoras requieren talento humano dinámico, actualizado y con amplias capacidades, habilidades y destrezas.

Los gerentes educativos deben liderizar las organizaciones de manera impactante con iniciativas innovadoras, soportadas con el trabajo en equipo y fundamentados en un clima armonioso, participativo, sustentado en la visión, misión y políticas compartidas, donde la investigación debe ser la base primordial de la labor universitaria. La creación de conocimiento, la pertenencia, los oportunos incentivos motivacionales, la adecuada comunicación, las acertadas toma de decisiones y el desarrollo entrópico permite el logro de las organizaciones inteligentes.

## II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### A. Objetivo General

Producir una aproximación teórica del liderazgo transformacional en gerentes educativos como factor fundamental de las organizaciones inteligentes en las instituciones universitarias del Estado Táchira (Venezuela). Caso UNET.

### B. Objetivos Específicos

Identificar el tipo de liderazgo que ejercen actualmente los gerentes educativos en la institución objeto de estudio.

Determinar la actitud de los gerentes educativos de la UNET hacia el liderazgo

Indagar la existencia de aprendizaje organizacional en la UNET.

Formular aproximaciones teóricas del liderazgo transformacional en gerentes educativos como factor fundamental de las organizaciones inteligentes en las instituciones universitarias. Caso UNET.

## III. MARCO TEÓRICO

### A. La Gerencia Educativa

Quintero [2] considera que el gerente educativo es quien dirige, planifica, motiva, orienta y supervisa a los diferentes miembros de la unidad o de la institución educativa, a la par de manejar de manera productiva, creativa, innovadora y actual los diferentes recursos que se le han encomendado, garantizando la calidad del proceso educativo en sus aspectos investigativos, de extensión, curriculares...el acto académico, en concordancia con la participación de los miembros internos y externos de la institución. Todas estas funciones determinan el perfil de competencias que deben poseer los gerentes educativos. Una de las más notorias son las debidas relaciones interpersonales que prevalecen en todo gerente, pero que en el académico se hace más relevante.

### A.1. Características del Gerente Educativo

Las principales características que debe tener un gerente educativo son la capacidad de liderazgo, madurez emocional, desarrollo intelectual avanzado y claridad sobre los valores en los cuales se va a desenvolver.

Henry Mintzberg, a finales de los 60, (citado por Robbins y Juddge) [3] y Chiavenato [4], consideró que el gerente ejerce una autoridad formal, además ocupa un estatus o posición social donde interactúa con otras personas, de allí emergen las informaciones que le permiten la toma de decisiones. Mintzberg en 1986, estableció los roles que todo gerente desempeña cotidianamente y los agrupó en tres conjuntos:

(1) Roles Interpersonales, se refiere a la interacción con otros miembros de la organización a los diferentes niveles, entre los que están: (a) Figura ceremonial, la cual representa la organización tanto en lo interno como en lo externo; (b) Líder motivador, así su autoridad le permite contratar, adiestrar, motivar, realimentar a todos sus compañeros y subsanar conflictos; (c) Sirve de enlace, pues sus relaciones le permiten informaciones que le facilitan la toma de decisiones.

(2) Roles informativos, los cuales están relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información que le permite su desempeño como: (a) Monitor, recoge la información externa e interna gracias a los contactos, en especial los informales; (b) Difusor, al repartir a todos los niveles las informaciones obtenidas de sus contactos, en especial los externos; (c) Vocero, al enviar informaciones a personas externas ajenas a la organización o unidad, en especial el entorno.

(3) Roles decisorios, a través de las informaciones obtenidas son útiles para organizar las alternativas y tomar las decisiones, permitiéndole actuar como: (a) Emprendedor, al generar iniciativas para adaptar la organización a las cambiantes condiciones del entorno; (b) Manejador de Perturbaciones, cuando atiende alteraciones e imprevistos, incertidumbres, turbulencias, accidentes, conflictos, entre otros; (c) Distribuidor de recursos, al asignar recursos de diferente naturaleza a los distintos niveles, incluyendo su tiempo y; (d) Negociador, cuando atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto en lo interno como a lo externo.

Adicionalmente, los autores en referencia [3] y [4] consideran que el gerente requiere realizar de manera eficiente, además de sus roles, determinadas competencias, habilidades o aptitudes. Robert Katz en 1986, citado por los autores antes indicados, identificó tres habilidades: (1) Habilidades Técnicas, las cuales corresponden a la capacidad de aplicar conocimientos, herramientas y técnicas en la solución de problemas de su organización; (2) Habilidades Humanas, las mismas permiten motivar, entender, apoyar, promocionar y solventar conflictos a los colaboradores; (3) Habilidades Conceptuales, donde el gerente debe tener capacidad de analizar y diagnosticar situaciones complejas.

Chiavenato [4] destaca las competencias que le permiten al gerente analizar la situación, presentar soluciones y resolver asuntos o problemas; éstas constituyen su mejor patrimonio, así se tiene: (1) Conocimiento, constituye el acervo de informaciones, ideas, conceptos, experiencias y saberes que posee el gerente, éste debe reactualizarse constantemente; (2) Perspectiva, es la puesta en práctica de la teoría aprendida y; (3) Actitud, es la disposición o la entrega en conseguir las cosas. Para ello el gerente acude a la motivación, liderazgo, comunicación e innovación, a desarrollar su espíritu de emprendedor y la capacidad de trabajar con los demás.

## A.2. Labor Académica

El gerente educativo tiene que velar por el proceso educativo en todos sus aspectos, en especial con el pensum académico, promover la actualización periódica de los programas de las unidades curriculares, en dotar a la institución de laboratorios con equipos, instrumentos y dispositivos de última generación; así mismo, promover la mejor formación de los docentes en los aspectos conceptuales de la unidad curricular, como el basamento pedagógico o andragógico, y la facilitación de la comprensión con el apoyo didáctico innovador, todo para lograr un excelente acto pedagógico.

## B. Políticas Educativas Universitarias

Las políticas educativas son decisiones asumidas por el Consejo Universitario de la universidad mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación presentes y futuros que orientan la gestión de todos los niveles de la universidad.

### B.1. Formación y Actualización de los Profesionales

La formación y actualización del docente, de manera especial el universitario es un reto y un compromiso ante lo efímero que se evidencia en el mundo científico tecnológico. Es por eso que la capacitación en nuevos saberes y la adaptación a la tecnología es una forma estratégica que el docente actual debe asumir como herramienta importante para asimilar los cambios y transformaciones que se experimenta en el área educativa.

### B.2. Mejoramiento Académico de los Talentos Institucionales

El importante el fortalecimiento de las competencias del personal de las universidades, en especial en el docente, el estímulo a la investigación y de manera fundamental la prosecución de estudios de postgrado de cuarto y quinto nivel por parte de los profesores. La fortaleza del talento humano debe ser prioridad de las universidades, para eso se necesitan mayores laboratorios e inversiones en la formación del talento, ampliar el número de postgrados, siendo necesario fomentar convenios de intercambio de capacitación entre las universidades nacionales y con universidades extranjeras.

### B.3. Estimular el Desarrollo Investigativo

Promover la investigación como uno de los ejes transversales académicos de los programas de pre y postgrado, apoyar los trabajos de ascenso, trabajos de grado de los diferentes trabajadores de la UNET. Además, se debe asumir las funciones universitarias de investigación, extensión y la competencia de producción de bienes y servicios como elementos diferenciadores de la UNET del futuro, base fundamental para mejorar la calidad y pertinencia social de la docencia universitaria.

### B.4. Integración Universidad, Comunidad y Sectores Productivos

Toda organización como sistema abierto debe vincularse a los sectores en las que está insertada. La universidad debe apoyar a la comunidad en que se encuentra inmersa, por tanto servirle en todos los órdenes. Para ello requiere informarse de sus necesidades, sus requerimientos y de cómo contribuir en su mejoramiento integral. Apoyar al pequeño y mediano productor agrícola, pecuario e industrial y a cómo mejorar a las organizaciones, a sus

trabajadores y a la población en general.

## C. Cambio Organizacional

Toda organización que aspire a constituirse en inteligente debe entender la importancia de estar cambiando constantemente, fomentarlo y ejecutarlo es primordial, las que no entienden este aspecto entran en un proceso entrópico y colapsan. La universidad debe estar revisando todos los aspectos de manera constante, debe ser baluarte en ciencia y tecnología, debe aprovechar sus adelantos y ponerlos en práctica en sus actividades, en especial en lo académico, es decir, en lo investigativo, en la docencia y en la extensión.

### C.1. Clima Organizacional

El Clima Organizacional, es un campo del Comportamiento Organizacional, al cual le han denominado de diferentes maneras: clima, ambiente, atmósfera, entre otros. En los últimos años han surgido diferentes conceptualizaciones, la que parece contribuir a la mejor comprensión del tema es la del Profesor Góncalvez [5], quien considera al clima organizacional como las percepciones que los trabajadores tienen de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Por su parte, Marín (citado por Ortiz et al) [6] coincide en decir que el clima organizacional es básicamente lo que los miembros perciben, como son: las cualidades, las características, los objetivos, entre otros, y como éste influye en su comportamiento.

## D. Planificación Estratégica

La Planificación estratégica es una herramienta que le permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. La planificación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión.

## E. Evaluación y Control

El paso final en el proceso administrativo, es la constatación del progreso de la organización hacia los objetivos establecidos. El control está formado por un conjunto de acciones que permiten medir y corregir la ejecución, con el objetivo de que se mantenga dentro de los límites establecidos. Además se miden los resultados obtenidos según los objetivos y metas definidas en los diversos planes institucionales. La evaluación es el proceso en el cual se analiza la eficiencia y la eficacia de los programas, en cuanto a los beneficios o resultados y a los esfuerzos o gastos consumidos. De igual manera, se deben evaluar los resultados obtenidos cada trimestre, semestre o anual y se comparan con lo planificado, es decir con los indicadores de gestión. Al existir diferencias se procede a orientar a las unidades correspondientes los ajustes que deben acometer.

## F. Nuevos Enfoques Gerenciales

Chiavenato [4], indica que las ciencias siempre estuvieron relacionadas pero después de la revolución sistémica y cibernética las teorías que surgen en un área científica influyen en las otras áreas. La Cibernética, fue adoptada por primera vez para designar así a toda la

materia relacionada con el control y la comunicación por el matemático y físico Norbert Wiener (citado por Quintero) [7], visionario gestor de la Teoría de Control, quien entendió y aprehendió la cibernética en los contextos tecnológicos y neurofisiológico, caracterizándola como un campo interdisciplinario que trata de dar cuenta de las situaciones problema de la organización y los asuntos de retroalimentación – control y la transmisión de información en las máquinas y los organismos vivos.

Al igual que Bertalanffy y Wiener (citados por Quintero) [7] proponen teóricamente que al ser las máquinas cibernéticas sistemas cerrados organizacionalmente y abiertos informacionalmente, debido a sus conceptos de “retroalimentación” y el de “causalidad circular” los conceptos explicativos de la cibernética. Esta circunstancia le da estado fundante a la teoría de la información en el desarrollo de la Teoría General de Sistemas, iniciada por Claude Shannon y Warren Weaver. Wiener, mencionado antes, era partidario de la utilización de la cibernética en las ciencias sociales y la sociedad, manifestaba su aplicación en el comportamiento humano, así como de animales, máquinas y organizaciones.

En relación a las estructuras disipativas, Ilya Prigogine (citado por Quintero) [7], quien ganó el Premio Nobel de Química al estudiarlas, planteó que el mundo no sigue estrictamente el modelo del reloj, previsible y determinado, sino que tiene aspectos caóticos. Como hay sistemas disipativos con estructuras es lícito llamarlas, con Prigogine, "estructuras disipativas". Éste manifestó lo siguiente:

"... la formación de "estructuras disipativas" en condiciones muy alejadas del equilibrio, y en el que la estructura surge a partir del caos térmico, del azar molecular... cuando nos apartamos mucho de las condiciones de no equilibrio, se originan nuevos estados en la materia. Llamó a estos casos «estructuras disipativas», porque presentan estructura y coherencia, y su mantenimiento implica una disipación de energía" (p. 51)

La teoría no puede predecir por adelantado una estructura de dinámica caótica o una estructura auto-organizada con un orden "superior". Pero las condiciones "lejos del equilibrio" o "en el desequilibrio" implican leyes no-lineales. Al estar un sistema más alejado del equilibrio, mayor es su complejidad y mayor es el grado de no-linealidad de las ecuaciones matemáticas que lo describen.

El método de la complejidad es fiel a sus postulados porque ofrece más incertidumbre que estabilidad conceptual y determinismo sobre el futuro de los acontecimientos. Fueron pioneros de la Teoría del Caos, Henri Poincaré, citado por Quintero [7], con sus ecuaciones no lineales, así como Hendrik Lorentz y el fenómeno de Zeeman. Pero es a comienzos de los años 60 del siglo pasado cuando científicos motivados por las alteraciones climáticas y el incremento del CO<sub>2</sub> en la atmósfera se abocaron al modelamiento del clima. Uno de ellos fue el Meteorólogo Edward Lorenz, científico del MIT, quien en 1963 utilizó el sistema de ecuaciones diferenciales de "Navier-Stokes" para modelar la evolución del estado de la atmósfera.

En 1932 Heisenberg (antes citado) ganó el Premio Nobel de Física por la creación de la mecánica cuántica en sustitución a la mecánica clásica de Newton, la misma permite interpretar mejor el fenómeno de las partículas atómicas cuyas cantidades de movimiento son pequeñas comparadas con el producto de la velocidad de la luz en el vacío por las respectivas masas.

Los nuevos enfoques administrativos fueron creados por las mismas empresas con la finalidad de mejorar el rendimiento económico, tener un crecimiento satisfactorio para poder lograr múltiples objetivos, entre ellos están:

### **F.1. La Reingeniería**

La reingeniería es una corriente gerencial producto del posmodernismo industrial, de la administración del conocimiento y de la aplicación de los sistemas de cómputo a la administración de las empresas que se inicia a finales del siglo XX. La reingeniería es el resultado al amplio abismo producido por los cambios ambientales veloces e intensos y la total inhabilidad de las organizaciones de ajustarse a esos cambios. Para reducir esa enorme distancia se aplica una medicina fuerte y amarga.

### **F.2. El Empowerment**

Es una herramienta estratégica gerencial que analiza las estructuras de autoridad y división del trabajo a fin de incrementar las facultades de los colaboradores, unidades y equipos de trabajo para agilizar los procesos productivos, la responsabilidad, el liderazgo, el compromiso, la toma de decisiones y disminuye los costos de nómina de una organización para servirle mejor al cliente.

### **F.3. El Benchmarking**

Es una técnica administrativa que sirve a las empresas para compararse y detectar brechas o diferencias entre los resultados de éstas y los estándares nacionales e internacionales, mediante los registros reportados en las investigaciones y/o difundidos por empresas. El mismo es un método con el cual las organizaciones de vanguardia buscan el mejoramiento continuo y la excelencia en forma permanente. Es decir, no solo estudia la competencia y el desempeño propio, también busca el conocimiento de las prácticas de los líderes en cualquier rama. Se parece a lo que hacen los atletas cuando compiten entre sí, al consultar las mejores marcas, ranks y tiempos olímpicos y/o mundiales de los demás a fin de saber el lugar donde se encuentran y orientar sus esfuerzos hacia la mejora.

### **F.4. El Outsourcing o Subcontratación**

Se trata de una modalidad según la cual determinadas empresas, grupos o personas ajenas a la organización son contratados para hacerse cargo de una parte del negocio, o de un servicio puntual dentro de ella. La misma delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y reducir sus costos. Se transfiere así los riesgos a un tercero a cambio de la experiencia y seriedad en el área.

### **F.5. La Calidad Total**

Es una estrategia de gestión desarrollada por las industrias japonesas en las décadas de los 50 y 60, dicho enfoque se utiliza para garantizar el crecimiento y la rentabilidad mejorando la atención que se les dé a los clientes, evitando que se realicen desperdicios de recursos, mediante la participación de todos los empleados y con conocimientos de estrategias administrativas. Los impulsores de estas prácticas fueron W. Edwards Deming y Joseph Juran (citados por Quintero) [7]. Para ello, el personal está en una constante capacitación y entrenamiento, participan en los objetivos de la empresa y se lucha para que los trabajadores se sientan a gusto en su ambiente de trabajo.

### **F.6. Justo a Tiempo**

Es una técnica administrativa flexible y aplicable a todas las secciones y negocios de las empresas a fin de identificar, atacar y solucionar sus problemas fundamentales, y al mismo tiempo, disminuir inversiones en activos circulantes y fijos en aras de la simplificación administrativa. Se logra cero inventarios. Implica una coordinación perfecta con

proveedores y clientes.

### F.7. Equipos de Alto Desempeño

Este tipo de administración es diferente a las demás. Se enfoca más en los empleados que en la manera de cómo se debe administrar. Los líderes gerentes siempre están en busca de capacitar a sus empleados y en muchas ocasiones, por la capacidad de sus empleados, las decisiones administrativas son tomadas por el mismo grupo, por lo que el gerente es considerado un supervisor.

## IV. METODOLOGÍA

La investigación siguió la metodología cualitativa, para Martínez [8] la orientación cualitativa "...valora en gran medida las vivencias que el ser humano ha tenido como producto de la forma como percibe y vive esa realidad, tomando también en cuenta sus ideas, sentimientos y motivaciones". El autor considera que no se estudian cualidades

separadas o separables; se trata del estudio de un todo integrado y que determina que algo sea tal como lo es. Dentro de este enfoque epistemológico la investigación se enmarcó en el paradigma Interpretativo-Hermenéutico. Para Vargas [9], en el mencionado paradigma el conocimiento es la construcción subjetiva y continua de aquello que le da sentido a la realidad investigada como un todo donde las partes se significan entre sí y en relación con el todo. Asimismo, el estudio siguió el Método Etnográfico basado en un estudio descriptivo y de campo para obtener la información desde la realidad y luego generar elementos teóricos que le apoyen y le soporten.

La investigación de campo se caracteriza porque estudia los problemas que surgen de la realidad y la información requerida debe obtenerse directamente de ella. En relación a la investigación de campo, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL [10] indica: "...Se entiende por investigación de campo el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos. Entender su naturaleza y factores contribuyentes... Los

**CUADRO I: MUESTRA INTENCIONAL DE LOS GERENTES SELECCIONADOS EN LA UNET**

UNIDAD	DEPARTAMENTO COORDINACIÓN	MUESTRA	CÓDIGOS			
			<b>Observación Participante</b>		<b>Cuestionario</b>	<b>Entrevista</b>
			<b>Actores</b>			<b>Informantes Claves</b>
<b>RECTORADO</b>	Rector	1	OP1	E1		IC1
	Jefe de Planificación	1	OP11	E11		NO
	Consultor Jurídico	1	OP12	E12		NO
<b>VICERRECTORADO ACADÉMICO</b>	Vicerrector Académico	1	OP2	E2		IC2
	Decano de Docencia	1	NO	NO		NO
	Jefe Departamento	1	OP211	E211		NO
	Jefe Departamento	1	OP212	E212		NO
	Jefe Departamento	1	OP213	E213		NO
	Decano de Extensión	1	OP22	E22		NO
	Coordinador	1	OP221	E221		NO
	Coordinador	1	OP222	E222		NO
	Decano de Desarrollo Est.I	1	OP23	E23		NO
	Decano de Investigación	1	OP24	E24		IC3
	Coordinador	1	OP241	E241		NO
	Coordinador	1	OP242	E242		NO
	Coordinador	1	OP243	E243		NO
	Coordinador	1	OP244	E244		NO
	Decano de Postgrado	1	NO	NO		NO
Coordinador	1	OP451	E251		NO	
Coordinador	1	OP252	E252		NO	
<b>VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO</b>	Vicerrectora Administrativa	1	NO	NO		NO
	Director de Finanzas	1	OP31	E31		NO
	Directora de Recursos Hum.	1	OP32	E32		NO
<b>SECRETARÍA</b>	Director de Serv. Generales	1	NO	NO		NO
	Secretario	1	OP4	E4		NO
<b>Total:</b>		<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>		<b>3</b>

Como se puede apreciar en el cuadro No I la muestra intencional estuvo constituida por 25 gerentes, a quienes se les denominó actores por ser participantes directos en el fenómeno en estudio. Se utilizaron como técnicas de recolección de la información: la observación participante, la encuesta y la entrevista en profundidad. Los instrumentos constituyen los medios por los cuales es posible aplicar determinada técnica de recolección de información.

datos de interés son recogidos en forma directa, en este sentido se trata de de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p.18). El nivel descriptivo, permite que el lector obtenga una imagen fiel de la realidad que se está transmitiendo en palabras, así que representa lo que el lector cree poder describir mediante una idea o a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas; es decir, se describe el objeto de estudio en todos sus aspectos. En la investigación etnográfica se trabaja sobre muestras seleccionadas intencionalmente. Mayán [11] manifiesta que el investigador elige individuos y contextos al preguntarse: ¿Quién puede dar la mayor y mejor información acerca del objeto de estudio? ¿En qué contextos se es capaz de reunir la mayor y mejor información acerca del objeto de estudio? En la presente investigación se fijó como muestra intencional a los cuatro (4) altos gerentes de la UNET. De igual manera, se consideraron a tres (3) gerentes como informantes claves, seleccionados por tener la mayor información.

#### CUADRO II: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	INSTRUMENTOS DE REGISTRO
OBSERVACIÓN	Guía de observación Notas de Campo	Papel y lápiz , Cámara fotográfica, Cámara de video
ENCUESTA	Cuestionario abierto	Papel y lápiz
ENTREVISTA	Guía de Entrevista	Papel y lápiz, Cámara fotográfica, Cámara de video

En la presente investigación se utilizó el Atlas/TI como herramienta para el análisis de datos cualitativos obtenidos a través de la entrevista en profundidad, como parte de los programas del tipo CAQDAS (software para el análisis de datos cualitativos asistidos por computador). Para explicar el uso del mismo se acudió a un trabajo de Chacón [12].

Los datos cualitativos se pueden analizar desde una perspectiva de la aplicación de una herramienta informática de la siguiente manera:

- (1) Preparación de Datos, es la digitalización y llevarlo al formato de documentos exigido por el programa (texto sin formato)
  - (2) Reducción de datos: lo cual implica aplicar relaciones entre los datos en distintos niveles, a través de operaciones de codificación y categorización.
  - (3) Organización y presentación de datos:
    - Conceptualización, es la comprensión consciente de un aspecto
    - Relaciones entre conceptos
    - Comprobación de hipótesis
    - Nuevos hallazgos
  - (4) Interpretación y verificación:
    - Cómo presentar la información: textos versus, gráficos
    - La descripción de lo gráfico
    - Contrastación de hipótesis
    - Visualización, lectura y establecimiento de conclusiones
    - Triangulación de datos
    - El análisis de los resultados individuales
    - La determinación del aporte inicial
    - El sistema categorial emergente versus, el sistema categorial inicial.
- Asimismo, Chacón cita a Taylor y Bogdan, quienes consideran que el número de categorías que se adopten depende de la cantidad de datos recogidos y de la complejidad del esquema analítico. A través del uso del Atlas/TI se forman familias de códigos que representan las categorías.

## V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La palabra análisis como lo indica Martínez [12] es separar o dividir las partes de un todo con el fin de comprender los principios y elementos que le conforman. Luego de haber realizado la categorización, al reflexionar y adentrarse en los contenidos de los cuestionarios, las entrevistas, grabaciones, así como las descripciones de campo -en esa contemplación- fueron apareciendo las categorías o las expresiones que mejor las describen y las propiedades o atributos más adecuados a fin de especificarlos. Así, se concluye el proceso de categorización que se inició con la recolección de los datos.

El principal objetivo de todo proceso de triangulación es incrementar la validez de los resultados de una investigación. Una gran parte de los científicos sociales han considerado que cuanto mayor sea la variedad de las metodologías, datos e investigadores empleados en el análisis de un problema específico, mayor será la fiabilidad de los resultados finales. A este respecto Martínez [8] afirma: "...la triangulación consiste en determinar ciertas intercepciones o evidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes informativas o varios puntos de vista del mismo fenómeno (,,,) de una manera particular se puede combinar diferentes formas, términos y procedimientos cualitativos y cuantitativos"(p.199-200).

En esta investigación se utilizó la triangulación de los datos por las diferentes técnicas cada una de la siguiente manera: primero se trianguló los datos obtenidos en las observaciones participantes, luego de los cuestionarios abiertos y finalmente los de entrevistas semiestructuradas. Éstas se les realizaron a diferentes gerentes y en varios momentos.

De esta manera se trianguló la observación participante a los 25 gerentes educativos de la alta gerencia, la gerencia media y la gerencia operativa de la UNET (4 de alta gerencia, 5 de gerencia media y 16 de gerencia operativa). Así mismo, se procedió a triangular los resultados obtenidos por los dos cuestionarios dirigidos a los mismos actores. Se aplicaron ocho preguntas a cada categoría preestablecida, es decir ocho por liderazgo transformacional, ocho por gerencia educativa y ocho por organizaciones inteligentes. Luego se desarrollaron las entrevistas a tres informantes claves. Concluido el proceso de triangulación de datos, por cada una de las técnicas, se procedió a triangular los datos obtenidos por las tres técnicas, es decir por la observación participante, los cuestionarios y las entrevistas. Así se logra la mayor fiabilidad de la información obtenida y se está en presencia de la información final producto del análisis de los resultados desarrollados.

### A. Triangulación de la Categoría Gerencia Educativa

Con la Categoría de Gerencia Educativa se han obtenido tres sub categorías, una que corresponde a los roles, habilidades y competencias propias del gerente educativo. La segunda sub categoría, concierne a su inquebrantable labor académica, la cual debe ser útil para planificar las profesiones, sus pensum de estudios, sus programas correspondientes, la labor pedagógica – didáctica, la formación y actualización del docente de manera general, la labor investigativa, el mejoramiento académico en programas de mayor nivel y la integración con la comunidad. La tercera sub categoría que ha surgido está relacionada con el Comportamiento Organizacional que el Gerente Educativo contemporáneo debe manejar adecuadamente; el mismo engloba el clima organizacional, la planificación estratégica y la evaluación y el control.

### A.1. Sub Categoría 1: Roles, Habilidades y Competencias Gerenciales

Se han fijado un conjunto de códigos que corresponden a los diferentes roles gerenciales, entre estos se encuentran los roles interpersonales, la cual se refiere a la interacción en los diferentes niveles. Dentro de esta sub categoría emerge el rol de Líder Motivador, presente en las distintas expresiones e instrumentos donde se observa la labor de un líder que motiva con responsabilidad y en procura de mejorar las labores de los miembros de la comunidad y de servir adecuadamente a la comunidad regional y nacional. El Rol Decisorio Gerencial, evidenciado en el esfuerzo por lograr mejores decisiones cuando los gerentes consultados expresaron las vicisitudes que han tenido que superar ante el problema financiero y los logros de automatizar, lograr de laboratorios, realizar proyectos, entre otros.

En relación a los Conocimientos y Perspectiva de las Competencias Gerenciales, se desprende el logro de convenios con entes nacionales y multilaterales, recursos obtenidos con organismos regionales, nacionales e internacionales, los éxitos en materia investigativa obtenidos, los convenios con universidades españolas para preparar a los profesores, programas en la universidad, el mejoramiento en equipos, laboratorios, entre otros. Del código Habilidades Gerenciales, se destaca las habilidades para conseguir los recursos necesarios para operar y mejorar la universidad. Una habilidad suprema es estimar el futuro de manera clara, el que se adelanta a los acontecimientos puede lograr con mayor facilidad el éxito de la organización, perdurar y desarrollarse significativamente.

### A.2. Sub Categoría 2: Labor Académica

Incluye un grupo de códigos propios de esta labor. Así se tiene el Mejoramiento de los Talentos Institucionales donde se puede apreciar el interés de superación de los diferentes trabajadores, arraigado como una cultura organizacional. En lo correspondiente a la Integración Universidad, Comunidad y Sectores Productivos se puede valorar el conocimiento e interés de la comunidad externa e interna de la universidad en ayudar a la comunidad en general. Con relación al código de Formación y Actualización de los Profesionales se reflexiona sobre la formación que se realiza en la actualidad, planteamientos como mejorar dicha formación e incluso hacer acciones que antes se acometían y daban buen resultado. En el código de Estimular el Desarrollo Investigativo se analizaron las diferentes expresiones de los informantes claves; de ello se desprenden los diversos trabajos de investigación que se pueden realizar en complemento a las otras labores universitarias, en especial la académica. En lo concerniente al código Políticas Universitarias se ha tratado de adecuar y actualizar la política educativa con alguna frecuencia al traer expertos nacionales e internacionales con la intención de ajustar los contenidos curriculares y los títulos ofrecidos a las exigencias de los nuevos perfiles laborales que demanda la sociedad actual.

### A.3. Sub Categoría 3: Modelos de Cambio Organizacional

El primer código de esta sub categoría es el Clima Organizacional y como producto de la triangulación surgió que es necesario conformar un clima armonioso de respeto, armonía y apoyo mutuo, todos como equipo remando en la misma dirección y con la misma intensidad. De igual manera, es primordial crear un clima organizacional que se transforme como cultura organizacional en lo correspondiente a la investigación. Todos deben practicar con el ejemplo la investigación en relación a resolver ingentes problemas, por tanto crear clima organizacional investigativo.

Es importante entender la importancia del proceso administrativo con

sus funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar. En este caso emergió un código que se denominó Planificación Estratégica, el cual indica la necesidad de planificar cómo lograr el trabajo en equipo y capacitar a los trabajadores para que las unidades planifiquen sus tareas, sobre todo una planificación a largo, mediano y corto plazo. En las expresiones de los informantes se observó la ausencia del trabajo en equipo. Como se analizó anteriormente es necesario analizar la Evaluación y el Control, para ello se ha determinado la necesidad de evaluar las diferentes acciones acometidas y controlar a través de la realimentación los resultados arrojados y contrastarlos con índices estandarizados.

De las observaciones indicadas surgen varios códigos que conforman una nueva categoría, con su sub categoría respectiva y sus cuatro códigos, como se aprecia en el Cuadro N° III

**CUADRO III: CÓDIGOS, SUBCATEGORÍAS Y CATEGORÍAS EMERGENTES**

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CÓDIGOS
ADMINISTRADORES EDUCATIVOS	ESTANCAMIENTO GERENCIAL	No Existen Políticas Educativas No existen Programas de Formación No se Planifica ni se Evalúa Mejorar los Niveles Gerenciales

**CUADRO IV: CARACTERÍSTICAS DE LOS GERENTES EDUCATIVOS PARA LOGRAR A TRAVÉS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ORGANIZACIONES INTELIGENTES EN LAS UNIVERSIDADES. CASO: UNET.**

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES			
			C.	G.E.		
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	ACTITUDES	Carismático y Ético	1.3	1		
		Considerado	-	-		
		Digno de Confianza	-	-		
		Inspiración	1.6	2		
	HABILIDADES	Participación	1.2	-		
		Seguro de Si Mismo	1.2	-		
		Actuación del Gerente Educativo "Líder"	1.1	3		
		Crear Oportunidades	-	-		
		Dedica Tiempo y Recursos a la Formación Continua	-	-		
		Estimulación Intelectual	1.3	-		
		Tolerancia Psicológica	2.2	4		
		Trabajo en Equipo	2.4	-		
		Visionario	-	-		
		Reflexivo	1.8	-		
Visionario y Reflexivo	-	-				
LIDERAZGO (EMERGENTE)	DESMOTIVACIÓN	Política, amistad, familiaridad	-	-		
		No existe liderazgo	-	-		
		Sueldos y Salarios paupérrimos	-	-		
GERENCIA EDUCATIVA	ROLES, HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES	Conocimiento y perspectiva de las competencias gerenciales	-	7		
		Habilidades Gerenciales	1.4	-		
		Líder Motivador	-	-		
	LABOR ACADÉMICA	Roles, Decisivos Gerenciales	-	-		
		Estimular el desarrollo investigativo	2.9	8		
		Formación y Actualización de los Profesionales	2.1	-		
		Integración Universidad, Comunidad y Sectores Productivos	1.9	-		
		Mejoramiento Académico de los Talentos Institucionales	-	-		
		Políticas Universitarias	2.7	-		
		MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	Clima Organizacional	2.3	9	
Evaluación y Control	2.12		-			
Planificación Estratégica	2.10		-			
ADMINISTRADORES EDUCATIVOS (EMERGENTE)	ESTANCAMIENTO GERENCIAL	No existen Políticas Educativas	-	-		
		No existe Programas de Formación	-	-		
		No se planifica ni se evalúa	-	-		
		Mejorar los Niveles Gerenciales	-	-		
ORGANIZACIÓN INTELIGENTE	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Cultura Corporativa	1.12	4		
		Ética	1.10	-		
		Gestión Corporativa	2.11	-		
		Investigación y Gestión	1.11	-		
		Libertad de Iniciativa	2.6	5		
		Promover la Creatividad	2.5	-		
	RECURSO HUMANO	Teñilimentación	-	-		
		Visión y Misión Compartida	2.8	-		
		Aprendizaje en Equipo	1.7	6		
		Enfoque Sistémico	-	-		
		Profesionalización como Oficio	-	-		
		DESARROLLO ORGANIZACIONAL (EMERGENTE)	CREATIVIDAD, INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN	No se estimula la generación de ideas o hacia el trabajo	-	-
				No hay lineamientos claros y	-	-

□ Corresponden a Categorías, Subcategorías e Indicadores emergentes en la investigación.

— Son indicadores que han emergido luego de aplicar las técnicas e instrumentos

## VI. CONCLUSIONES

- 1.- Después de los diferentes análisis realizados en la investigación se puede ratificar que la mayoría de los gerentes educativos de la UNET no poseen las características de un líder transformacional.
- 2.- Los gerentes educativos de la UNET presentan buena actitud hacia el liderazgo.
- 3.- Se obtuvo que si existe un Aprendizaje Organizacional en la UNET.
- 4.- De la Investigación se desprende que el gerente educativo de la UNET, al lograr el liderazgo transformacional e impulsando mejoras en las acciones de aprendizaje, puede transformar a la universidad en una organización inteligente.

## REFERENCIAS

- [1] S. P. Robbins, Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall. México, 2004.
- [2] J. H. Quintero Rojas, Del Clima Organizacional a las Instituciones Educativas en Aprendizaje. Artículo Publicado en la Revista Dialéctica. Revista arbitrada e indizada en REVENCYT Publicación bajo el Código: RVDO11con ISSN: 1316-7243 y Depósito Legal No pp1999802TA777 para la versión impresa y con el ISSN: 2244-7490 y Depósito Legal No ppi201102TA3812 para la versión electrónica. Universidad Pedagógica Libertador. Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio". Rubio, Táchira. Venezuela, 2011.
- [3] S. P. Robbins, y T. Judge, (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. México: Pearson Educación. Prentice Hall. México.
- [4] I. Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Editorial Prentice Hall. México, 2.004.
- [5] A. Goncalves, Dimensiones del Clima Organizacional. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm> [Consulta: 2010, Junio 15], 1997.
- [6] D. Ortiz, A. Ríos, y A. Vargas del Río, La Gestión del Ambiente Creativo como Mecanismo para impulsar la Innovación en la Empresa. Revista Creando de la Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales. Año 2. No 4. Disponible: [http://www.maizales.unal.edu.co/modules/unrevcreando/documentos/RevistaAbril\\_2005.pdf](http://www.maizales.unal.edu.co/modules/unrevcreando/documentos/RevistaAbril_2005.pdf) [Consulta: 2011, Agosto 15], 2005.
- [7] J. H. Quintero Rojas, La Transcomplejidad de la Gerencia. Artículo Publicado en la Revista Dialéctica. Revista arbitrada Honoris Causa con Depósito Legal No ppi201102LA39 para la versión electrónica, con el ISBN: 22141-8217. Disponible: [http://www.uny.edu.ve/publicaciones/Honoris-Causa/vol3num2/v3n2a2\\_quintero.pdf](http://www.uny.edu.ve/publicaciones/Honoris-Causa/vol3num2/v3n2a2_quintero.pdf) Universidad Yacambú. Barquisimeto, Venezuela, 2012.
- [8] M. Martínez Miguélez, La Investigación Cualitativa Etnográfica En Educación. Manual Teórico-Práctico. Editorial Trillas. México, México, 2007.
- [9] X. Vargas Beal, (2011). ¿Cómo Hacer Investigación Cualitativa. Una Guía Práctica para Saber que es la Investigación en General y como Hacerla. (con énfasis en las etapas de la investigación cualitativa). Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/48098212/%C2%BFComo-hacer-investigacion-cualitativa-LIBRO-DE-TEXTO>. [Consulta: 2011, Septiembre 12].

- [10] Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales 4a edición Reimpresión 2011. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela. (2010).
- [11] M.J. Mayán, Una Introducción a los Métodos Cualitativos: Modulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesionales. Universidad Autónoma Metropolitana. Iztapalpa, México, 2001.
- [12] E. Chacón, (2004, Octubre). El Uso del Atlas/TI como herramienta para el análisis de datos cualitativos en Investigaciones Cualitativas. Ponencia presentada I Jornadas Universitarias <JUTEDU > Competencias Socio-Profesionales de las Titulaciones de Educación UNED- Madrid. España.
- [13] M. Martínez Miguélez, La Psicología Humanista. Un nuevo paradigma psicológico. México: Editorial Trillas. México, 2006.