
Clima organizacional un desafío en tiempos emergentes. Una mirada desde los actores

Organizational climate a challenge in emerging times. A view from the actors

Alida Isnelda Beltrán de Mirque

<https://orcid.org/0000-0002-5212-7084>

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Universidad Arturo Michelena. Valencia, Venezuela

alidabdm@gmail.com

Resumen

La presente investigación se planteó como objetivo general estudiar los postulados del clima organizacional y su incidencia en la capacidad de adaptación de instituciones universitarias ante soluciones emergentes. Se fundamentó en la teoría de las Organizaciones Inteligentes, Peter Senge (1990). Por su parte, la investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, para la interpretación de los hallazgos se acudió a la teoría Fundamentada Glaser y Strauss (1967). Se evidenció voluntad de los docentes de integrarse a la actual modalidad de la práctica educativa, fusionando esfuerzos en pro del pleno desenvolvimiento académico. Concluyendo que, las casas de estudios tienen la oportunidad de magnificar esta nueva forma de vida, mediante actuaciones que induzcan a la estabilidad laboral y emocional del personal que conforman el equipo de trabajo; coadyuvando a superar el cambio y se asuma un disfrute de la actividad académica, un reto como organización inteligente.

Palabras clave: Clima organizacional, organización inteligente, tiempos emergentes.

Abstract

The general objective of this research was to study the postulates of the organizational climate and its impact on the ability of university institutions to adapt to emerging solutions. It was based on the theory of Intelligent Organizations, Peter Senge (1990). For its part, the research was developed under the qualitative approach, for the interpretation of the findings the Grounded theory Glaser and Strauss (1967) was used. Teachers' willingness to integrate into the current modality of educational practice was evidenced, merging efforts in favor of full academic development. Concluding that the houses of studies have the opportunity to magnify this new way of life, through actions that induce the labor and emotional stability of the personnel that make up the work team; helping to overcome the change and enjoy the academic activity, a challenge as an intelligent organization.

Keywords: Organizational climate, intelligent organization, emerging times.

Recibido: 06/02/2022

Enviado a árbitros: 06/02/2022

Aprobado: 15/08/2022

Introducción

En la dinámica social las organizaciones tienen una importante participación, debido que las mismas como ente económico, buscan satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad, en otras palabras, las organizaciones responden desde su operatividad a los requerimientos generados en sectores que conformar la dinámica social.

Para lograr cubrir estas expectativas las organizaciones se desenvuelven en un continuo proceso de adaptación a situaciones circunstanciales; fundamentadas en el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control), manteniendo de esta forma estabilidad y productividad económica sustentable.

En las organizaciones existen principios que marcan la efectividad de su gestión, por ende la calidad de bienes y servicios, entre los cuales cabe mencionar: satisfacer las necesidades de sus consumidores, la mejora de sus empleados, estar en permanente innovación, procurar un agradable ambiente de trabajo, entre otros.

Este último, hace referencia al clima organizacional, considerado como el ambiente donde se desarrollan las prácticas de los trabajadores; en este sentido Chiavenato (2011), aporta: “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento” (p.50).

Por tanto, el clima organizacional es la apreciación que tiene quienes hacen vida laboral en la organización, en cuanto a la estructura, relaciones interpersonales, cooperación del personal, estándares, resolución de conflictos, entre otros aspectos que determinan el ambiente de trabajo, estableciendo la idoneidad en el desenvolvimiento; para toda organización mantener los estándares de un clima organizacional óptimo es sinónimo de calidad y eficiencia.

Ahora bien, actualmente las sociedades se han visto sumergidas en circunstancias que han afectado considerablemente la estabilidad de muchas organizaciones, donde se pone de manifiesto la habilidad y capacidad de solventar situaciones emergentes, quienes dirigen las organizaciones son responsables de la dinámica que se lleva a cabo dentro del ambiente que ocupa una razón social determinada.

Por lo antes señalado, en estas líneas se hace referencia específicamente a las organizaciones de educación superior, consideradas como entes generadores de conocimiento, forjadoras de cultura socializadora, con la vehemente intencionalidad de dirigir acciones hacia la productividad y desarrollo de una nación.

En este orden de ideas, Saavedra, et al. (2020), aportan sobre las universidades lo siguiente, “La universidad debe ser un escenario que permita la interacción de las disciplinas, las prácticas conjuntas y la reflexión compartida de una sociedad culturalmente diversa, donde se supere la teoría para abrir paso a la práctica” (p. 337).

Es importante destacar que, en Venezuela hacen vida universidades públicas y privadas, todas con características particulares, fortalezas que las hacen distintas entre sí, entre las mismas cabe mencionar: Universidad Central de Venezuela, Universidad de Carabobo, Universidad de los Andes, Universidad Bicentenario de Aragua, Universidad José Antonio Páez, Universidad del Zulia, Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Arturo Michelena, entre otras.

A partir de las vivencias del docente estriba la fundamentación del presente estudio, a través de la apreciación de docentes universitarios se obtiene una visión cónsona del actual quehacer académico, por ende, más allá de tener conciencia sobre los cambios a los que se ha incursionado, es dirigir el comportamiento hacia un nuevo esquema de pensamientos, nueva cultura laboral, conscientes de que la mejor forma de adaptarse y evolucionar a los nuevos contextos es

desenvolverse en la confianza, para ello, es necesario propiciar las condiciones idóneas para desaprender y aprender.

Clima organizacional

Sobre el tema clima organizacional se han desarrollado varias percepciones, donde intervienen teorías como la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1943), la teoría de la motivación e higiene de Herzberg (1959), teoría de las necesidades de Mc Clelland (1961), la teoría X y teoría Y de Mc Gregor (1960), teoría del liderazgo funcional (Hackman & Walton, 1986; McGrath, 1962), la teoría de clima organizacional de Likert (1965) entre otras.

Esta última establece que, el comportamiento de los trabajadores depende directamente del comportamiento demostrado por sus superiores (administrativos) y las condiciones de trabajo, factores que determinan la actitud asumida por estos trabajadores, lo que incide proporcionalmente en el desenvolvimiento efectivo de la razón social. Como se aprecia, el clima organizacional cuenta con un asidero teórico sustentable, abierto a nuevas posibilidades de cambio, cambio que hoy en día forman parte de la cultura organizacional, la presencia de situaciones emergentes obliga a las organizaciones a estar abiertas, a canalizar las nuevas situaciones, manteniendo actividades permanentes, evolucionando, prevaleciendo en el mercado como ente competitivo y proactivo.

En relación con las implicaciones antes mencionadas, mantener un clima organizacional adecuado es una tarea titánica, considerada por las circunstancias y las condiciones de esta nueva realidad educativa, para García (2009, citado en Montilla, 2018) el clima organizacional “Nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, pues las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y afectan ese ambiente” (p.133). Por lo tanto, el engranaje del hombre en la dinámica de actividades con otros, es uno de los factores que determinan el clima organizacional, donde intervienen aspectos

como el ambiente físico, estructura, comportamiento organizacional, comunicación, motivación, liderazgo, pertenencia, entre otros; propiciando las condiciones del ambiente laboral. El mantener relaciones idóneas entre quienes conforman el equipo de trabajo en un mismo contexto es un reto, obliga a responsables idear opciones de orientación y canalización de situaciones en función de generar y mantener un ambiente estable que garantice el desenvolvimiento proactivo.

En relación al tema en desarrollo, haciendo referencia específicamente al clima laboral en organizaciones inteligentes, cabe destacar algunas características que en las actuales circunstancias es de interés mencionar, como los son la comunicación, aprendizaje en conjunto y continuo, la inexistencia de individualidad, clima de trabajo amigable, el personal, las jerarquías flexibles. Las características mencionadas, han experimentado un proceso de adaptación prominente en el actual contexto organizacional, debido a la situación emergente generada por la crisis de salud pública por la que atravesó el mundo; por lo tanto, es propicio describir las mencionadas características para establecer una mejor comprensión del “nuevo desenvolvimiento” dentro del contexto organizacional.

La comunicación en contexto institucional

La efectividad en una organización dependerá de la fluidez comunicacional, de igual manera sucede en las instituciones universitarias, a partir de la acción comunicativa se establecen las acciones de cambio, se propicia el aprendizaje sobre aspectos inherentes al crecimiento institucional, proyectando una gestión clara y cónsona mediante la imagen institucional; al respecto es pertinente mencionar:

La comunicación organizacional es un factor clave para la gestión del cambio y las dinámicas organizacionales, que conduce al alcanzar un aprendizaje organizacional y por ende a la proyección adecuada de la imagen organizacional con significado y

representatividad para los públicos externos que refleje de manera transparente los valores y beneficios de esta ante el colectivo, generando así una matriz de opinión positiva o favorable. (Rincón, et al. 2016, p.16)

En otras palabras, fomentar en el ambiente laboral fluidez comunicacional propicia la participación de todos los que conforman la estructura organizativa, institucional, que a su vez motiva el aprendizaje en conjunto como organización inteligente, en aras del crecimiento de toda la organización. Las universidades, experimentan constantemente nuevas situaciones, sobre todo en estos tiempos donde las situaciones emergentes surgen consecutivamente, por ello, éstas (las universidades) debe contar con herramientas comunicacionales que brinde el soporte necesario para dar respuestas a las demandas sociales.

Ahora bien, las universidades han experimentado cambios en cuanto a la forma de comunicación; sin embargo, ha prevalecido la buena disposición del equipo que la conforma, aunque para algunos docentes no fue, ni ha sido sencillo lograr una comunicación efectiva para el desempeño de sus labores, pero al contar con profesionales en gerencia hábiles en conducir diferentes situaciones, ha permitido en la mayoría de instituciones universitaria, una comunicacional fluida y efectiva.

Como lo señala Rincón, et al. (2016), “La comunicación es un aspecto de alta trascendencia para las organizaciones, posibilitando una interrelación óptima entre los individuos que confluyen en estas de manera transparente los valores y beneficios de esta ante el colectivo” (p.11).

En efecto, los docentes al percibir un contacto directo, bien sea de forma presencial o virtual, con los directivos y demás docentes, genera en ellos seguridad y estabilidad laboral, minimizando el margen de incertidumbre que conlleva este tipo de situaciones. La acción de

interactuar entre pares, compartiendo información inherente a las actividades académicas, tener acceso comunicativo en la mayoría de los casos de forma inmediata entre pares y directivo, genera confianza y estabilidad laboral, son aspectos que conllevan a un clima organizacional idóneo.

Hacia un aprendizaje continuo

El aprendizaje continuo tanto individual como organizacional, representa una fortaleza, el conocimiento genera competencias que permiten enfrentar eficientemente las distintas situaciones dadas en el entorno de forma competitiva. En referencia, Llano (2009, citado en Chávez y Torres, 2012) aporta: “Es fundamental que estas empresas tengan un sólido desarrollo en sus diferentes niveles y áreas para atender esfuerzos internos que fortalezcan sus competencias y generen una cultura de aprendizaje, que les permitirá responder competitivamente a los retos del entorno” (p.102).

Sin duda, la actividad empresarial requiere de una gestión que cubra las expectativas dadas en el entorno económico y social; es una de las condiciones para permanecer en la interactividad comercial. En la oportunidad de instituciones universitarias, este balance entre aprendizaje continuo y el quehacer académico establece una rigurosidad investigativa, siendo lo que determina los cimientos para dar prosecución significativa a la academia de manera competitiva hacia otras instituciones universitarias, hacia la sociedad; generando nuevos paradigmas científicos y sociales en virtud de mantener a la humanidad con calidad de vida y de existencia. En este sentido, se considera el siguiente señalamiento:

Es importante que el liderazgo de la Universidad esté consciente de la necesidad de mantenerse en constante búsqueda del mejoramiento y actualización, debido a la rapidez con que se está moviendo la información en los tiempos modernos, así como no aferrarse

a modelos educativos estáticos supuestamente terminados, si se quiere mantenerse vigente y eficiente. (Holguín, 2010, p.3)

Por tanto, representa un compromiso para las universidades desde el aspecto organizacional, dirigir las acciones hacia actividades que garanticen un progreso estable, significativo, donde además de lograr el mejoramiento, genere un aprendizaje continuo, lo que brindará el asidero epistémico para mantenerse y prevalecer ante nuevas circunstancias.

Ahora bien, se requiere de actividades idóneas para motivar el aprendizaje continuo, con la finalidad de que más allá de obtener conocimiento, se desarrolle la capacidad de estar abiertos al aprendizaje, es el compromiso individual de aportar conocimientos, acciones de provecho a las actividades propias de la institución universitaria, quehacer que se logra incentivando en los individuos el interés por el aprendizaje constante.

Es además, fundamental motivar al personal docente a continuar aprendiendo, a involucrarse en un proceso de investigación y perfeccionamiento constante, nunca acabado, para con ello, dar un ejemplo evidente de lo que los estudiantes tendrán que vivir haciendo: preparándose toda la vida. (Holguín, 2010, p.3)

La expresión utilizada por el autor “vivir haciendo” es una realidad; sobre las acciones se aprende, se erradica cualquier duda e inquietud, a partir de las experiencias se generan nuevas ideas y posibilidades de emprendimiento de concepciones, con la intencionalidad de materializarlas en el tiempo; evidentemente, todo ello sobre la base preceptos teóricos que dan origen al proceso práctico y prospectivo.

De igual manera, una universidad con las características de organización inteligente, se preocupa por mantener programas y actividades involucradas que van en función del mejoramiento profesional, lo que a su vez se transforma en mejoramiento de la persona. Inculcar

en el ser la proactividad, el actualizar y optimizar el conocimiento asegura un profesional integro, competitivo abierto a nuevos retos.

La inexistencia de individualidad como un principio del éxito organizacional

Desde la premisa “aprender a hacer” se observa el trabajo hacia el aprendizaje de cada uno de los integrantes de una institución, tomando en cuenta las dos formas, individual y colectiva. Aunque en una organización inteligente se concibe la idea de que el trabajo es mancomunado sin esperar mérito propio, pero también es importante señalar que, es a través del reconocimiento de la labor de cada persona, lo que propicia que ésta se sienta satisfecha, unificando las voluntades para el trabajo grupal.

En el marco de la Teoría de las Relaciones Humanas, se entiende que: “es necesario ubicar el justo equilibrio entre lo personal y colectivo. En muchas ocasiones, el individuo deberá aceptar perder grados de libertad personal por el bien del colectivo” (Medina, 1994, p.66).

En efecto, si cada individuo se siente conforme con las condiciones laborales, de esa misma manera será su desenvolvimiento en las actividades correspondientes, en función de trabajar en equipo hacia el progreso organizacional, mediante la innovación, el desarrollo de las actividades de forma activa, colocándose a disposición para lograr metas preestablecidas.

De este modo, se tienen presentes aspectos como, considerar la opinión de los docentes, la existencia de una comunicación transversal, cohesión como equipo de trabajo, valoración de esfuerzos, entre otros; fomentando el principio del trabajo en equipo en función de un bien en común, por ello, es importante conocer las metas de la organización, específicamente el contexto universitario, conocer que se forma parte de la planificación y que se es notificado de los progresos y éxitos logrados, la cultura de logros compartidos genera sinergia laboral que a corto y mediano

plazo, más allá de garantizar la estabilidad laboral, provee una constante evolutiva a la par de los nuevos enfoques y retos académicos.

Clima de trabajo amigable

El cómo se sienten los trabajadores de una organización es un punto relevante en cuanto que determina varios aspectos, como la disposición al trabajo, el fomento del Team Building, motivación hacia la productividad y competitividad, entre otros. La idea es que el trabajador genere un óptimo rendimiento mientras disfrute lo que hace; teniendo en cuenta el equilibrio entre el desarrollo personal y colectivo.

El contexto de ambiente laboral amigable denota la importancia por el factor humano, en ese andar por las disciplinas teóricas, pasando por el concepto Nirvana, entendido por los budistas como la “bienaventuranza por la absorción e incorporación del individuo en la esencia divina” destaca la Filosofía TEA, la cual consiste en el mejoramiento del ambiente laboral, de las condiciones laborales, en función del desarrollo del bienestar del trabajador para que éste se sienta agradado en el desenvolvimiento de sus actividades.

Sobre este particular se distingue: “Poner en práctica el concepto TEA en las organizaciones, dará integración con equilibrio para el talento humano en todos los niveles organizacionales” (Forero, 2019, p.23).

En consecuencia, la satisfacción del trabajador garantiza que éstos sean productivos, den lo mejor de sí en pro de las metas trazadas, en efecto, el hecho de sentir un ambiente de trabajo agradable genera actitudes como mayor rendimiento, el trabajador adquiere más confianza permitiendo enfrentar nuevos desafíos, siente que es valorado, potencia la innovación, entre otros aspectos que en definitiva fortalece el crecimiento de la imagen organizacional, el crecimiento de la imagen institucional.

Desde este punto de vista, las universidades están conformadas por profesionales de alto nivel, expertos en diferentes áreas, además de una sensibilidad humana, un equipo de trabajo que labora para fortalecer la unificación del personal. La acción de gerenciar no se limita nada más a planificar en función de una meta trazada, se intervienen en aspectos como el tacto para tratar al personal en alguna difícil situación, el respeto demostrado individualmente hacia cada docente, el reconocimiento de su labor, además de velar para que sus condiciones económicas estén dentro del promedio de las expectativas; mediante el reconocimiento de la labor ejercida y el interés demostrado por obtener nuevos conocimientos, estos y otros aspectos coadyuvan para que el personal se sientan “cómodo y motivado” en su lugar de trabajo, se sienta en un ambiente de trato amigable y de respeto.

Relación entre el personal en contextos universitarios

¿Qué conforma la imagen corporativa o ente? el personal que ahí labore, sin personas no existiría razón social, éstas son quienes dan forma y sentido a una actividad comercial, e institucional, por ello, el personal es considerado el principal recurso de cualquier organización, llámese comercial o institucional.

En una organización el personal está dirigido por un departamento denominado Recursos Humanos, el cual tiene como finalidad orientar las actividades laborales, apoyando al buen desarrollo del clima organizacional, consciente de que en el personal de trabajo está la garantía del éxito organizacional. La actividad ejercida del personal, las relaciones establecidas entre el mismo personal y las relaciones entre el personal y la administración encuentra asidero en la Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo (1880).

La Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo (1880), acentúa la importancia del individuo y de las relaciones sociales en la vida de organización, sugiere estrategias para mejorar

a las organizaciones que ayuden a los individuos a lograr su potencial; esta teoría destaca la importancia de la parte humana para la funcionalidad efectiva de una organización. Al respecto Sandoval (2016), señala “Los supuestos de la TRH son la base para la construcción de mejores herramientas y los mejores métodos para mantener el buen estado anímico entre los empleados” (p.36).

En otras palabras, las condiciones del contexto, el cómo el trabajador perciba el ambiente laboral, asimismo será su productividad, nada mejor para determinar óptimos resultados que una buena relación entre los directivos y los docentes, y éstos con sus pares en el caso que compete, de tal manera que, establecer una relación entre los objetivos individuales con los corporativos, está determinado por las recompensas recibidas, el reconocimiento de la labor, todo ello genera la intensidad de la motivación hacia el desenvolvimiento, por su parte, el administrativo consciente de que el rendimiento de los trabajadores favorece la razón social establecen condiciones laborales óptimas para resultados eficientes, todo el panorama descrito fundamentado en las relaciones humanas.

Ante las últimas eventualidades sociales, donde se evidencio la inminente necesidad de realizar cambios radicales, transformando la cultura laboral, se demostró la solidez de los pilares laborales, fundamentados en la relación entre el empleado y el empleador, que a partir de cualquier circunstancia se manifiestan aspectos inherentes a los elementos que conforman el desenvolvimiento que en este caso se hace referencia, el académico, como el hecho de afrontar factores que inciden directamente en estos desenvolvimientos; el asunto está en que dependiendo de la interrelación y comunicación existente entre la directiva y los docentes dependerá la efectividad operativa, asistido por las nuevas tecnologías con la intencionalidad de mantenerse estable proyectando una imagen de constancia y progreso académico.

Jerarquías flexibles

Las jerarquías desenvueltas en una organización determinan varios aspectos, entre los cuales cabe mencionar; la autonomía del empleado, la participación del trabajador en la toma de decisiones, la fluidez comunicacional, entre otros, de relevante impacto para la organización. Se conoce dos formas comunes de jerarquía, la jerarquía rígida y la jerarquía flexible.

Al hacer referencia a la jerarquía flexible, se hace alusión a la forma de gestión contemporánea, abierta a la participación dinámica de los trabajadores en las actividades propias de la organización, donde se considera la opinión de los trabajadores en las decisiones corporativas, incentivando el potencial de innovación y proactividad.

Desde el criterio de Núñez, et al. (2015) las organizaciones enmarcadas en la cultura flexible “Son aquellas donde se permite la participación del personal, el empoderamiento, establecimiento de equipos autodirigidos, así como la innovación y creatividad; en este tipo de culturas se sitúan el clan y la adhocracia (p.2). Se aprecia entonces, las organizaciones que se desenvuelven desde la jerarquía flexible tienen la propiedad de adaptarse con mayor facilidad a los cambios desfavorecedores.

Sobre este particular, Gutiérrez (2011:13), menciona algunos indicadores que determinan la jerarquía flexible propiciando condiciones ideales donde el trabajador se siente de alguna manera en un ambiente idóneo, promoviendo la labor voluntaria:

- Se ponen en marcha acciones para identificar las necesidades de recursos e información de todo el personal.
- La empresa comunica formalmente su política y estrategia a todos sus empleados.
- La dirección comunica y reconoce formalmente los logros de sus colaboradores.

- Se establecen procedimientos para conocer la opinión y satisfacción de nuestros empleados.
- Directivos y supervisores permiten a los empleados tener una alta autonomía y autocontrol sobre sus actuaciones.

Como se aprecia, son indicadores propios del contexto de organizaciones inteligentes, donde prevalece el mejoramiento de las condiciones de trabajo hacia el bienestar del trabajador; promoviendo la competitividad, al mismo tiempo se mantiene una estructura consolidada con la capacidad organizativa para afrontar continuas situaciones emergentes.

En referencia, Volberda (1996, citado en Gutiérrez, 2011) afirma: “La flexibilidad supone para la empresa poseer una habilidad para reaccionar ante las incertidumbres del entorno, a través de un conjunto de recursos y capacidades que le permitan afrontar la situación de manera adecuada” (p.16).

¿Qué permite una jerarquía flexible ante situaciones adversas? Un ambiente amigable, sin evidencia de hostilidad jerárquica, descentralizado, es propicio para la participación voluntaria de los docentes, quienes desarrollan el sentido de pertenencia, aportando al crecimiento de la institución, por consiguiente en situación de contingencia social, con un clima laboral idóneo, emergen decisiones de todo el equipo de trabajo que coadyuvan a la prosecución proactiva de las actividades académicas. De acuerdo a lo establecido, se presenta:

Es de suponer que cuanto mayor es el nivel de decisión formal y las decisiones se toman de manera más centralizada, menos flexible será la organización. Por tanto, un menor grado de centralización y formalización de la toma de decisiones, a través por ejemplo de una mayor autonomía y una estructura más plana, son necesarios para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno (Gutiérrez et al. 2011, p. 10).

Como se puede inferir, la jerarquía flexible permite mayor participación de los integrantes de una organización, demostrando solidaridad, aportando soluciones y con una mayor capacidad de adaptabilidad a las nuevas formas de trabajo.

Actitudes positivas

La promoción de actitudes positivas es fundamental en el proceso de transición, al evolucionar de una cultura educativa con características radicada por décadas hacia un contexto educativo virtual, es fundamental incentivar las actividades desde la particularidad de las oportunidades, con una actitud positiva, de avance, evolución; proyectar seguridad, estabilidad, enmarcado en un discurso ameno, agradable, estas razones repercuten en respuestas bajo el mismo esquema de socialización, generando el ambiente idóneo, fortaleciendo la nueva cultura de aprendizaje.

En virtud de la actual realidad educativa es pertinente la expresión del Dr. Ernesto López (2021) “(...) aun luego del cese del escenario de la pandemia, en términos del aprendizaje obtenido por el mundo, no volveremos a los escenarios de total presencialidad en la educación y el trabajo (...)” Sabias palabras que indican la aceptación y adaptación al contexto que a partir de la situación pandemia las sociedades abordaron, asumiendo los retos que este panorama presentó.

La resiliencia social fortalecida por un ambiente agradable que incite a la participación, en función de evolucionar, a partir de este principio se genera el pilar de un escenario de constante innovación, fundamentado en la tecnología, en una comunicación efectiva, desde la científicidad, acompañada de un cambio mental hacia el control y dominio de innovadoras herramientas de trabajo que ofrecen a la academia el dejar una huella en el tiempo de transición progresista.

Por tanto, es propicio considerar que:

Las actitudes no sólo inciden en el comportamiento individual, sino también grupal. De la actitud positiva de una persona se puede lograr impulsar a un grupo a salir adelante y a mejorar; mientras que una con una actitud contraria, se podría afectar de manera negativa al mismo grupo conduciendo al fracaso. Por esta razón es que se considera que la actitud del docente puede contribuir o afectar el proceso de aprendizaje de los estudiantes (Gutiérrez et al. 2011, p.24)

En otras palabras, es un círculo donde se involucran desde el directivo hacia los docentes y la actitud de éstos a su vez incide en los estudiantes, es así, que al desenvolverse en una actitud positiva crea condiciones idóneas fortaleciendo el proceso académico.

Fundamentación teórica

Todo proceso investigativo requiere fundamentarse en postulados que coadyuven a comprender la situación en estudio, acudir a teorías permite conducir la investigación de manera organizada y sistemática de las ideas que surgen generadas inicialmente por la inquietud por la unidad temática, posteriormente el desarrollo de las mismas hasta la interpretación de los resultados, finalizando aportando ideas centradas en los hallazgos, de forma coherente y racional, sin perder el enfoque original del investigador.

La Teoría de las Organizaciones Inteligentes, Senge (1990)

Las organizaciones deben cambiar su filosofía conforme se modifican las sociedades, en este contexto para Barrios (2020), las organizaciones inteligentes “persiguen lograr que las empresas a través del aprendizaje continuo alcancen el máximo crecimiento y desarrollo posible, expandiendo sus posibilidades de crecimiento empresarial” (p.141).

En otras palabras, contar con la participación de sus integrantes, propicia la expansión de acuerdo a las posibilidades de crecimiento, asimismo son organizaciones con una alta capacidad de adaptación, idóneo en tiempos emergentes, donde la premura es desenvolverse poniendo en práctica la capacidad de adaptación, dando continuidad a los cometidos propuestos.

En torno al tema en desarrollo, Senge (1990, citado en León, 2003) señala:

Las Organizaciones Inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico. (p.3)

Afirma el mencionado autor que, estas disciplinas: dominio personal se refiere a la capacidad de trabajar la visión personal; trabajo en equipo, estar consciente que trabajar en equipo se obtienen óptimos resultado; visión compartida, es la fuerza que impulsa a trabajar en equipo en pro de alcanzar juntos las metas trazadas; modelos mentales, se trata de las imágenes con las cuales se concibe el mundo; pensamientos sistémico, fundamentado en la acción a partir del conocimiento y las interrelaciones con el entorno.

Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo (1880)

La teoría de las relaciones humanas acentúa la importancia del individuo y de las relaciones sociales en la vida de organización, sugiere estrategias para mejorar a las organizaciones que ayuden a los individuos a lograr su potencial; esta teoría destaca la importancia de la parte humana para la funcionalidad efectiva de una organización.

En relación a lo expresado, Castellero (2018) menciona:

La parte más importante de una organización es la humana e interactiva y que la conducta del trabajador esta más relacionada con la pertenencia a un grupo social, su bienestar con el entorno y las normas sociales existentes dentro de dicho grupo que con el tipo de tarea realizada. (p. 6)

Teoría del Clima Organizacional de Likert (1965)

La teoría de clima Organizacional establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben. De la incidencia de la actuación de gerentes y directivos, así como las condiciones laborales determinara la evolución y desarrollo del personal adscrito a esa dependencia.

Sobre este particular, Piñero, et al. (2018) aportan, “El clima organizacional se manifiesta de manera individual como resultado de las condiciones del medio sobre los empleados, afectando directamente lo que este percibe de él, influyendo en su desenvolvimiento laboral” (p.133).

La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben. De la incidencia de la actuación de gerentes y directivos, así como las condiciones laborales determinara la evolución y desarrollo del personal adscrito a esa dependencia.

Reflexiones finales

Adaptarse a nuevas realidades no es fácil para las universidades; sin embargo, son cambios que ofrecen oportunidades para la convergencia de posibilidades, de buena disposición, de estar consciente que en las aulas de clase está centrado el futuro académico, científico, tecnológico y por

ende social; hoy por hoy se tiene la responsabilidad de fortalecer el ser y el ser social, de forma mancomunada.

La comunicación representa el eje central de toda organización, la interacción fundamentada en una comunicación fluida, favorece el exitoso desenvolvimiento laboral, los docentes al poseer conocimiento sobre las ideas, proyectos, metas de la organización, siente que su presencia es reconocida; asimismo, si el directivo conoce las inquietudes y necesidades del equipo de profesionales que conforman su *staff* podrán, en la medida que corresponda, cubrir las expectativas laborales.

La información efectiva aporta grandes beneficios entre los cuales cabe mencionar, el emitir mensajes de forma directa evita la tergiversación de los mismos, fortalece la identidad profesional, se dinamiza la información coadyuvando a la participación del equipo de trabajo; ahora bien, el desenvolverse en un ambiente virtual requiere que la comunicación sea continua, certera, donde los mensajes, la información se transmita con respeto, con consciencia de la realidad del otro, en búsqueda de la unificación de criterio, en lo cual todos se consideren participantes activos del quehacer universitario.

En otras palabras, la comunicación efectiva sustenta la estabilidad organizacional, coadyuvando a minimizar el nivel de incertidumbre, fortaleciendo el equipo de trabajo en virtud de lograr progresos concernientes a las actividades académicas de forma sustentable. Lo imperioso es fortalecer la academia sobre pilares de la investigación permanente, valiéndose de recursos que ofrece el buen uso de la tecnología. Saberse integrante de las actividades planificadas en función de alcanzar metas académicas, repercute en el docente como participante activo, acción que enorgullece, así como enriquece el perfil profesional, transformándose en un elemento motivacional.

En el mismo orden de ideas, Hoy en día los medios de comunicación de carácter digital, han tenido un relevante protagonismo social, favoreciendo la unificación entre los participantes, de manera que la información compartida llegue a todos por igual, hacia la fluidez comunicacional superando las contingencias, propiciando condiciones laborales idóneas.

En consecuencia, ha resultado interesante el proceso de transformación y evolución en cuanto al proceso de comunicación, en esta oportunidad a nivel de instituciones universitarias; ha sido un despertar al concientizar sobre la forma de interacción comunicacional de manera más profunda, con la utilización de recursos tecnológicos, que siempre han estado disponibles solo que, actualmente estos recursos son más sofisticados hacia la adaptabilidad de realidades académicas, impulsando el desarrollo y avances de conocimientos.

En cuanto a la pauta de liderazgo, enmarcada en la gestión institucional, la habilidad que demuestre el directivo, apoyada en estrategias y conocimientos sobre aspectos propios del contexto, pone de manifiesto el uso de técnicas de gestión de personal, entre las cuales se mencionan: motivación, comunicación efectiva, valoración de esfuerzos realizados, entre otros; propiciando estabilidad laboral; igualmente en contextos virtuales. Sobre este particular, cabe mencionar, el direccionamiento de las metas trazadas, el cómo articular las acciones, delegar funciones, hacerse de un equipo multidisciplinario, propicia alcanzar las metas propuestas; características propias de las organizaciones inteligentes, conduciendo la gestión a excelentes resultados.

En las afirmaciones anteriores, se evidencia el apoyo en la Teoría del clima organizacional de Likert (1965), el autor hace mención sobre que, el comportamiento de los docentes depende del comportamiento demostrado por las autoridades y las condiciones organizacionales, cómo estas autoridades han conducido el nuevo entorno académico, lo cual de acuerdo a las vivencias ha sido acertado el desempeño gerencial.

A partir de la experiencia de la pandemia (2020), se movieron los cimientos en todos los ámbitos sociales, desde el hogar hasta el más recóndito rincón del mundo, ha sido obligatorio cambiar los modelos de vida por otros que se adapta a las exigencias del mundo cambiante, que a partir de los recursos y herramientas disponibles y las que suscitan de manera vertiginosa requiere de un ser ávido; la pasividad y el confort quedo en los recuerdos de la humanidad.

Ahora contamos con un nuevo escenario, donde participar activamente es el menester del día. Las casas de estudios son el nicho donde convergen, inquietudes, requerimientos expectativos, y por ende están obligadas a dar respuestas cónsonas, concisas a la demanda social, de la mano de los avances científicos y tecnológicos para poner a disposición activamente las herramientas a los jóvenes que tiene plena confianza en estar en el lugar indicado para construirse como un profesional de alta competitividad.

En consecuencia, las casas de estudios tienen la oportunidad de magnificar nuevas formas de vida, induciendo a la estabilidad laboral y emocional del personal que conforma el equipo de trabajo; es un reto para las organizaciones inteligentes, afrontar y superar marcando la diferencia, visualizándose como casas de estudios con principios y fortalezas bien constituidos. Asumimos el reto y en equipo lo estamos logrando.

Referencias

Barrios, A. (2020). *Las organizaciones inteligentes, modelo gerencial que transforma e impulsa la economía y productividad empresarial.*

<http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/gerens/volumen7/Ensayo%2013.pdf>

Chávez, N. y Torres, G. (2012). *La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales.*

<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/download/1730/2536?inline=1>

Piñero, H.; Pacheco, A. y Moreira, P. (2018). *Clima y Cultura Organizacional y su Relación con el Cambio Gerencial de Organizaciones Tradicionales a Organizaciones Inteligentes.*

<https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/download/270/266/332>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos de las organizaciones.*

https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Castillero, O. (2018). *La teoría de las relaciones humanas y su aplicación a las organizaciones.*

<https://psicologiaymente.com/comite-editorial>

Cohen, N. y Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación ¿para qué?* Disponible en:

http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf

Forero, P. et al. (2019). *Análisis del clima laboral y su impacto en la productividad de los empleados del restaurante el Sabor Paisita de la ciudad de Armenia (Quindío, Colombia) entre enero y marzo del año 2019.*

http://uniasturias.edu.co/summa/tesis/tg_03_monograf%C3%ada_g3_enero2019.pdf

Gutiérrez, S. (2011). *La organización flexible y su influencia en la implantación de prácticas de*

alto rendimiento: un estudio empírico.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7122207>

Holguín, J. (2010). *La Universidad del siglo XXI: una organización inteligente de clase mundial.*

http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo_documental/JRHolguin_Launiversidadsigloxxi.pdf

Medina, A. (1994). *Relaciones humanas y comunidad.*

http://biblioteca.clacso.edu.ar/chile/piie/20170825035531/pdf_567.pdf

Montilla, A. (2018). *Clima y cultura organizacional y su relación con el cambio gerencial de organizaciones tradicionales a organizaciones inteligentes.*

<https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csyc/article/view/270>

Núñez, M. (2015). *Relación entre cultura organizacional (flexible y rígida) y capital intelectual.*

<https://www.redalyc.org/pdf/944/94438997001.pdf>

Okuda, M. (2005). *Métodos de investigación cualitativa: triangulación.*

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008

Rincón, Y., Contreras, J. y Prieto, R. (2016). *Comunicación como elemento clave para afrontar el cambio en las organizaciones inteligentes.*

https://www.researchgate.net/publication/309431051_comunicacion_como_elemento_clave_para_afrontar_el_cambio_en_las_organizaciones_inteligentes

Saavedra, C., Figueroa, C. y Mejía, I. (2020). *El papel de la universidad en el marco de una sociedad en emergencia.* <https://www.redalyc.org/pdf/373/37344015002.pdf>

Sandoval, J. (2016). *La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo?*

http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isallowed=y

Alida Isnelda Beltran de Mirque:

Doctora en educación, Universidad de Carabobo. Profesora en la Universidad Arturo Michelena en la Escuela Administración Comercial y Escuela de Contaduría Pública. Tutora y Asesora de trabajos de grado, en la Universidad Arturo Michelena. Interés investigativo está dirigido hacia la complejidad educativa y el desenvolvimiento administrativo emergente.