

LIDERAZGO MOTIVACIONAL COMO FACTOR DE DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

MSc. Marialic Karina Sierra Arias

Universidad Politécnica Territorial de Yaracuy "Aristides Bastidas" (UPTYAB)

Independencia, estado Yaracuy

Correo: marialkarinasierra@gmail.com

ORCID: 0009-0006-8294-8250

Resumen

La labor de un líder en el ámbito de la educación superior, en correspondencia con la motivación, aparece de manera diversa. Para el líder educativo es necesario el reconocimiento de sus seguidores que generalmente están constituidos por otros docentes, por lo cual intenta cooperar al contribuir en la concreción de necesidades compartidas, de tal manera que, del intento y alcance de la solución planteada por éste, surja la confianza que promueva el cambio y contrarreste la desmotivación del docente universitario. De allí que, el propósito de la siguiente investigación consistió en generar reflexiones sobre el liderazgo motivacional como factor de desarrollo del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de educación universitaria de la Universidad Politécnica Territorial de Yaracuy Aristides Bastidas (UPTYAB). El mismo se sustentó en la teoría del liderazgo de Chiavenato (2007); de igual manera se enmarcó en el paradigma interpretativo, bajo un enfoque cualitativo con base en el método fenomenológico con apoyo hermenéutico, siguiendo para ello las recomendaciones de Martínez (1996), desarrolladas en las fases: previa, descriptiva y estructural. Los informantes clave fueron tres (3) profesores con más de diez (10) años de experiencia como gerentes. Se utilizó la entrevista en profundidad como técnica para la obtención de información y como instrumento un guion de entrevista, para posteriormente proceder al análisis e interpretación de los hallazgos, se emplea para ello la categorización, triangulación y codificación, encontrándose que en la realidad universitaria venezolana actual se evidencia la necesidad de un liderazgo motivacional en la gerencia universitaria, capaz de generar un clima organizacional positivo que impulse la preparación académica, el rendimiento docente y la calidad educativa. Finalmente, se realizaron las reflexiones con base en el proceso dialógico de los testimonios emitidos por los informantes clave considerados bajo estudio.

Palabras clave: *liderazgo motivacional, clima organizacional, perspectiva de los docentes.*

Recibido: 28/06/2025

Aceptado: 23/05/2026

Revista In Situ/ISSN 2610-8100/Vol. 9 N°9/ Año 2026. San Felipe, Venezuela/ Universidad Nacional Experimental del Yaracuy, pp. 46 - 62

MOTIVATIONAL LEADERSHIP AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE FROM THE PERSPECTIVE OF UNIVERSITY FACULTY

Abstract

The role of a leader in the field of higher education, in relation to motivation, appears in diverse ways. For the educational leader, recognition from their followers—generally other faculty members—is essential. Therefore, the leader seeks to cooperate by contributing to the fulfillment of shared needs, so that trust arises from the pursuit and achievement of proposed solutions, promoting change and countering faculty demotivation. Hence, the purpose of the following research was to generate reflections on motivational leadership as a factor in the development of organizational climate from the perspective of university faculty at the Universidad Politécnica Territorial de Yaracuy Aristides Bastidas (UPTYAB). This study was supported by Chiavenato's (2007) leadership theory and was framed within the interpretive paradigm, employing a qualitative approach based on the phenomenological-hermeneutic method following Martínez's (1996) framework. The research was conducted across three phases: preliminary, descriptive, and structural. Key informants included three (3) professors with more than ten (10) years of management experience. In-depth interviews served as the data collection technique, utilizing an interview script as the instrument. The subsequent analysis and interpretation of findings involved categorization, triangulation, and coding. Results showed that in the current Venezuelan university context, there is clear evidence of the need for motivational leadership in university management, capable of fostering a positive organizational climate that enhances academic preparation, teaching performance, and educational quality. Finally, reflections were made based on the dialogical process of the testimonies provided by the key informants.

Keywords: *Motivational leadership, organizational climate, faculty perspective.*

Contextualización Ontológica Del Fenómeno De Estudio

A lo largo de la historia, siempre se ha reconocido el valor del gerente dentro de la educación como bastión para la sociedad en su conjunto, al ser protagonista en el tiempo transcurrido de la progresión significativa de diversas áreas del conocimiento, que brindan a través de diferentes posturas filosóficas, herramientas necesarias para tener una direccionalidad adecuada en cualquier institución, bien sea en las áreas educativas, tecnológicas, culturales, económicas, entre muchas otras.

No obstante, a pesar de los idearios surgidos a lo largo de la historia del hombre, persiste la indudable dificultad de alcanzar los propósitos y metas que garanticen un clima laboral armónico, donde se respete la pluralidad humana, con criterios de calidad, idoneidad, libertad y sin ningún atisbo de exclusión que pueda obstaculizar el logro de los objetivos trazados y responder a los cambios sociales conducentes a una existencia activa y plena.

En el ámbito educativo, el liderazgo motivacional es considerado como un factor determinante e influyente en la percepción que tienen los docentes del clima organizacional, de esto depende el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro de toda institución educativa, lo que genera sentido de pertenencia hacia la organización y un mejor desempeño de los profesionales en educación.

Para lograr convertirse en un líder que promueva la motivación, es necesario contar con competencias que permitan el desarrollo del potencial humano, esto estimularía el trabajo en equipo y un adecuado clima organizacional, para construir un liderazgo apropiado para lograr la solución de problemas existentes a nivel institucional. De esta manera, la educación en cualquiera de sus niveles, constituye la vía para motivar al hombre, para mejorar conductas y actitudes conducentes a asumir su rol y su desempeño dentro de la compleja sociedad. Como señala Padilla (2023), “el liderazgo educativo constituye una labor crucial que desempeña el líder dentro de la comunidad educativa, cuya finalidad es ejercer influencia a través de estrategias motivacionales para lograr los objetivos establecidos” (p. 2657). Esta autora enfatiza que el liderazgo motivacional no es solo relevante, sino esencial para movilizar a toda la comunidad educativa hacia metas comunes y significativas. En este sentido Azuaje (2008) expone que:

El liderazgo es la habilidad que impera en la fase de dirección, ya que es esta fase la que necesita destrezas que generen en las demás personas el respeto y la confianza para que así las voluntades se unan en el logro de los objetivos comunes (p. 65).

Es así como, para este referente el liderazgo desde el punto de vista motivacional, otorga al docente de las competencias para influenciar en la actuación de las personas dentro de su entorno laboral e institucional, de igual forma, es la manera más eficiente de demostrar sus destrezas, conocimientos y habilidades emprendidas por éste, para el desarrollo del quehacer del proceso de gestión básico que debe asumir ante la planificación, dirección, organización, control y sobre todo, la motivación.

Para Azuaje (2008), en toda organización o institución es necesaria la existencia de un liderazgo motivacional, y sobre todo en las instituciones educativas del nivel superior, por cuanto el docente tiene la capacidad de visualizar y

anteponerse a las necesidades institucionales, encargándose de la motivación que se pueda encontrar dentro de la institución y que es necesaria para el desarrollo de actividades que promuevan la eficiencia y la efectividad del proceso educativo.

La educación transcompleja y poliédrica de estos tiempos, requiere de un liderazgo motivacional que se destaque a través de la puesta en acción de una praxis dirigida a la ejecución de un rol asumido por expertos, que no sólo acaten órdenes y las ejecuten, sino que se apropien de entornos y ambientes dispuestos para la toma de decisiones que consideren un clima organizacional apto para el desarrollo y puesta en práctica de las características específicas del proceso de enseñanza universitaria. En este sentido Azuaje (2008), sostiene lo siguiente:

Las instituciones educativas son organizaciones que brindan un espacio generador de cambios, lo que permite afirmar entonces que quien las dirija deberá ser una persona que tome en cuenta los diferentes roles que debe desempeñar para lograr esos objetivos. Por consiguiente, él debe fundamentar sus acciones en los fines, principios, perfiles y lineamientos de la educación venezolana y en tal sentido una excelente gestión se identifica con los principios de la gerencia moderna, entre los cuales se destaca el liderazgo como forma para coordinar e integrar los grupos (p. 67).

Tomando en consideración lo expuesto por este referente, se hace necesario un proceso dirigido a la reflexión profunda de los docentes que pertenecen o forman parte de organizaciones educativas universitarias, ya que son responsables de la gestación y generación de las transformaciones que puedan suscitarse en el ámbito educativo de este sector, al ser el liderazgo motivacional el protagonista en la planificación y ejecución de experiencias efectivas y eficientes que puedan ser vivenciadas por sus principales actores sociales. En esa línea, Ruiz y Troya (2025) sostienen que “el liderazgo docente transformador e inclusivo es esencial para crear comunidades de aprendizaje dinámicas” (p. 175). Estos autores resaltan que el liderazgo motivacional no solo motiva, sino que es clave para forjar ambientes colaborativos, inclusivos y dinámicos en la educación universitaria latinoamericana.

De acuerdo a la esencia desarrollada en esta edificación, es de relevancia mencionar el valor dado en esta investigación al liderazgo motivacional como factor de desarrollo del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de educación universitaria, manifestado en los argumentos por los cuales se considerará valiosa, importante, interesante y meritoria, ya que debe existir un conjunto de valores que bien se transmitan a través de este constructo y que consecuentemente condujeron a la investigadora a plantearse el aspecto de las teorías de valores que se encontraron implícitas en la investigación. Además, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) (2025) afirman que “el liderazgo escolar distribuido es una vía concreta para reforzar la cultura democrática desde el sistema educativo” (p. 4). Este enfoque institucional reciente subraya la convergencia entre liderazgo motivacional y modelos distribuidos, los cuales favorecen no solo el clima organizacional, sino también el fortalecimiento de valores democráticos en el entorno educativo.

Bajo los argumentos antes citados, es menester nombrar a la UPTYAB, la

cual es la institución seleccionada para llevar a cabo el presente estudio, para realizar esta investigación a través de las relatorías en torno a las opiniones de los informantes clave, los cuales estuvieron conformados por tres (3) docentes de esta institución universitaria, con una trayectoria laboral de más diez (10) años de servicio, a estos informantes clave, se les aplicó un guion de entrevista, mediante la cual se dio a conocer la situación o realidad planteada. En este sentido, se realizó el primer acercamiento a la realidad objeto de estudio, donde en una entrevista informal con los docentes seleccionados, expresaron lo siguiente:

Informante N° 1, (Docente 1. Entrevista personal, junio, 2022), relató lo siguiente, *mi punto de vista con relación al liderazgo motivacional es que puede ser como una característica intrínseca de los docentes, es una competencia que le permite realizar su labor con otros docentes a través de la conformación de equipos para el trabajo colaborativo, es aquel que es capaz de entender que necesita realizar su praxis pedagógica incentivando a otros con sus acciones, de esta forma motiva tanto al colectivo, la comunidad y a estudiantes a la participación, es la única manera de lograr la transformación desde la base, esto aumenta la participación de todos en torno al logro de objetivos tanto personales como institucionales, es capaz de dirigir al equipo a la cristalización de cambios sustanciales en la institución universitaria.*

Al continuar con el diálogo o conversación franca con los docentes, se procedió de la misma forma a entrevistar al **Informante N° 2, (Entrevista personal, junio 2022)**, el cual emitió su opinión manifestando que el liderazgo motivacional es de suma importancia para el clima organizacional: *Estamos viviendo tiempos muy complejos a nivel de la educación superior, por lo tanto debemos capacitarnos y conocer a profundidad nuestras competencias, nuestras habilidades y nuestras destrezas para llevar a cabo, primero, una buena socialización con nuestros compañeros de trabajo, admitiendo sus competencias de liderazgo y motivación, y segundo, reconociendo que en la actualidad, siempre es necesario un líder para dirigir el proceso enseñanza aprendizaje hacia el éxito, no personal, sino de todos.*

Finalmente se procedió a entrevistar al **Informante 3, (Entrevista personal, junio 2022)**, quien se expresó en los siguientes términos: *Creo en el liderazgo motivacional, es la única vía para realizar toma de decisiones asertivas y participativas, eso ayuda a mejorar las relaciones entre todo el conglomerado docente, siempre es bueno que el líder considere la opinión de todos, creo que esto motiva y conduce al éxito del proceso educativo universitario.*

En consideración a lo expresado hasta ahora, se puede evidenciar en los relatorías vivenciales de los versionantes, que existe un aporte para la presente investigación de gran importancia, que guarda relación con el liderazgo motivacional como un factor de desarrollo del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de educación universitaria, bajo una óptica que promovió cambios en la participación de líderes que motiven al conglomerado docente a realizar acciones en las instituciones universitarias dirigidas a gestar cambios en el ámbito del quehacer educativo. Estas acciones permitieron conocer a profundidad las realidades, la historia en su contexto, así como las ideas y un sinfín de relaciones surgidas para la integración de vivencias que relacionan conocimientos a partir de la interpretación.

Al abordar el fenómeno identificado en las conversaciones con los versionantes, se apreció el surgimiento del liderazgo motivacional como un factor

de desarrollo del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de educación universitaria, de lo cual surgieron las siguientes interrogantes como andamiaje del proceso investigativo planteado.

¿Cuál es la perspectiva del docente de educación universitaria en relación al liderazgo motivacional como factor de desarrollo del clima organizacional de la UPTYAB?

¿Qué significado y sentido le atribuirán los docentes de Educación Universitaria al liderazgo motivacional como factor de desarrollo del clima organizacional de la UPTYAB?

¿Cuáles serán los significantes que emergen de los docentes de educación universitaria sobre el liderazgo motivacional como factor de desarrollo del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de educación universitaria de la UPTYAB?

¿Cómo se presentarán las reflexiones del liderazgo motivacional como factor de desarrollo del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de educación universitaria de la UPTYAB?

Intencionalidades del Estudio

Develar las perspectivas de los docentes de educación universitaria sobre el liderazgo motivacional como factor de desarrollo del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de educación universitaria de la UPTYAB.

Comprender los significados y sentidos que le otorgan los docentes de educación universitaria al liderazgo motivacional como factor de desarrollo del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de educación universitaria de la UPTYAB.

Interpretar los significantes que emergen de los docentes de educación universitaria sobre el liderazgo motivacional como factor de desarrollo del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de educación universitaria de la UPTYAB.

Generar reflexiones sobre el liderazgo motivacional como factor de desarrollo del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de educación universitaria de la UPTYAB.

Pertinencia Investigativa

En la presente investigación se abordó directamente un área de significativa importancia para las instituciones educativas del nivel universitario, como lo es el liderazgo motivacional como factor de desarrollo del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de educación universitaria de la UPTYAB.

De esta manera, en el ámbito metodológico, se asumió el método fenomenológico con apoyo hermenéutico, para la realización de la investigación, se parte de la esencia de la educación universitaria como acto de los seres humanos, ya que la fenomenología un método que profundiza en el detalle del lenguaje intersubjetivo de quien lo expresa, de forma que pueda evidenciarse su particularidad, por su naturaleza comprensiva, al tratar de dejar de lado los prejuicios, y realzar la relevancia de la esencia del fenómeno a ser estudiado.

De esta manera, desde su aporte social, el presente constructo, partió de la fenomenología, la cual permitió conocer las experiencias y perspectivas de los docentes universitarios de la UPTYAB en relación al liderazgo motivacional,

al develar los procesos formativos de los entornos educativos de este nivel de estudio. Por lo tanto surge de la necesidad de construir una institución que fortalezca las relaciones interpersonales entre el personal, que estén direccionadas a mantener un ambiente armónico y motivados dentro de la institución universitaria.

A partir de estos postulados, se pueden considerar los elementos axiológicos que bordea a la autora, en relación a esto, posee una importancia investigativa, debido a que sirvió como base para futuras investigaciones en esta línea de investigación. Igualmente, aportes prácticos, que son aquellos que provinieron de una existencia real humana hacia el liderazgo motivacional como factor de desarrollo de un efectivo y eficiente clima laboral.

Desde el punto de vista teórico, se convirtió en una vía para la demostración y adquisición de destrezas y habilidades en torno a un nuevo conocimiento producto del análisis y de la reflexión, en torno a las competencias relacionadas con el liderazgo motivacional como factor de desarrollo de un buen clima organizacional en la educación universitaria.

Desde esta mirada, se consideró relevante la investigación en el contexto pedagógico, en virtud de haber germinado de la inquietud de la investigadora, en cuanto al liderazgo motivacional como factor del desarrollo del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de educación universitaria, a partir un contexto social y cómo mejorar la praxis pedagógica de los docentes que hacen vida activa en la UPTYAB.

Esto significa, que el gerente debe propiciar las mejores condiciones de trabajo, para mantener un enfoque holístico de su accionar, como una forma de propiciar un buen clima organizacional, en pro de la construcción de una mejor sociedad educativa. Además, se espera que sirva como antecedente y fuente de consulta para futuras investigaciones, constituyéndose en la base de nuevas teorías que se desprendan de este estudio investigativo, ya que se buscó generar conocimiento relevante acerca de cómo fomentar el liderazgo motivacional como factor influyente en el clima organizacional.

Elementos Teóricos

Teoría Organizacional

Una buena teoría es muy útil y práctica para el desarrollo de cualquier investigación. Chiavenato (2007), define la teoría como una serie de conceptos y principios que describen y explican el fenómeno de las organizaciones en cuestión. Por consiguiente, estos principios resultan aplicables a diversos contextos y momentos. Su desarrollo ocurre de dos formas: en primer lugar, a través de la experiencia, la cual permite observar los fenómenos y reflexionar sobre ellos; en segundo lugar, mediante la construcción de un marco de investigación donde se analizan y contrastan hipótesis para su perfeccionamiento constante.

Por otra parte, una teoría ofrece puntos de referencia que ayudan a comprender el fenómeno de las organizaciones, además, da modelos para guiar en la dirección de organizaciones. A pesar de ello, en la actualidad existen gerentes que presentan desconocimiento acerca de cómo dirigir una organización. Así, la teoría organizacional surgió como una propuesta práctica de la teoría del comportamiento que integra conceptos relacionados con el hombre, la organización y el ambiente con un enfoque sistémico.

Esta teoría propone varios modelos que se basan en alteraciones estructu-

rales de la organización formal, en el comportamiento, en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e intergrupales, en el desarrollo de equipos, en el suministro de información, en el análisis transaccional, en las reuniones de confrontación, en el tratamiento del conflicto intergrupar y en el laboratorio de sensibilidad.

En este sentido, el escenario universitario es visto como instrumento que coordina múltiples y diferentes actividades a través de las cuales ésta interactúa con el medio ambiente externo de manera planeada. Dentro de la UPTYAB, promueve en sus postulados el concepto de cultura organizacional que contiene hábitos, creencias, valores, tradiciones, interacciones, relaciones y normas o códigos de la organización informal.

Con ellos se forma el concepto de clima organizacional que se puede definir como el ambiente en el cual se desarrollan las actividades y toda la dinámica de la organización. Sin embargo, existen diferencias ideológicas entre el personal que allí labora, al ser responsabilidad de los gerentes, tomar en consideración estos elementos y poder establecer estrategias adecuadas para mejorar el clima organizacional en la institución.

Todo esto en un ambiente y con una actitud de cambio que debe asumirse para enfrentar el cambio rápido y constante del medio ambiente al que la organización deberá adaptarse. Por tanto, debe asumirse como un todo, con un enfoque sistémico y situacional que se apoya en técnicas de intervención individuales y grupales.

Clima Organizacional

En este aspecto, se muestra como Robbins (1999), se refirió al clima organizacional, como el carácter de una organización, en cómo está definida. Parafraseando a Zapata (2000), se entiende que el clima organizacional está constituido por partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional características bien definidas, al hacer el análisis de la perspectiva que tienen los empleados en relación con la empresa, al mismo tiempo que surgen alternativas para mejorar el ambiente entre los trabajadores y los gerentes.

Se puede apreciar, a partir de esta idea, que los individuos se desenvuelven en un ambiente donde ocurren procesos de interacción social, al ser influenciados por un grupo de valores, creencias y actitudes. En contraposición, Chiavenato (2007), discrepa de esta definición, al acotar que el clima organizacional pudiera definirse como “las propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados” (p. 120).

En opinión de la autora del presente trabajo, estas dos definiciones se relacionan y complementan, por cuanto Zapata consideró que el clima organizacional está estructurado de una manera específica, por partes dependientes entre sí que influyen sobre la organización como tal y sobre el personal, que incluye a los gerentes. Mientras que, según Chiavenato (2007), los miembros de la organización perciben las propiedades del ambiente laboral, el cual ejerce influencia directa sobre ellos, haciéndoles modificar sus comportamientos.

Así, en ambas concepciones, se advierte una interrelación dinámica entre la organización y los miembros que hacen vida en ella, al resaltar la influencia de la organización sobre sus miembros y en su comportamiento; a la vez que

este comportamiento influye en la organización, al destacar los cambios en sus características y funcionamiento.

Factores que influyen en el clima organizacional

Dentro del contexto de un supervisor, su eficiencia influye en sus subordinados de tal forma que se pueda adquirir un servicio de alta calidad, espíritu de cooperación, bajo índice de ausentismo laboral, entre otros. Los gerentes tienen una alta capacidad de influir en los demás, relacionados con los factores que a continuación de despliegan.

Conocimiento de uno mismo. Uno de los factores primordiales es el reconocimiento de nuestro propio estilo de liderazgo, consiste en el efecto sobre el personal que dirige; a pesar de esto, no es posible precisar el impacto ocasionado en los trabajadores; pero, sin embargo, ellos deben tratar de entender en la medida de sus posibilidades la influencia que tienen en los demás.

Es muy probable que un gerente, se perciba a sí mismo como una persona empática, pero ante los ojos de los demás se refleje como agresivo y mal humorado. Con frecuencia este tipo de percepciones reduce la eficiencia del grupo, debido a que ambos (gerente y empleados) tienen apreciaciones diferentes sobre su personalidad.

Confianza. Este es uno de los aspectos más relevantes en un buen clima organizacional, debido a que si este carece de ella, tendrá dificultades para asumir diferentes situaciones a las que puede enfrentar en su ambiente de trabajo y adaptarse a su personal con la finalidad de desempeñar funciones que pueda manejar adecuadamente.

Responsabilidad. Los gerentes se diferencian por su capacidad de asumir responsabilidades, tomar iniciativas, planificar y llevar a cabo estas planificaciones, así como asumir la culpa de los errores cometidos durante este proceso.

En consecuencia, es importante conocer la existencia de estos elementos, la relevancia que tienen en el comportamiento de la organización, en sus miembros y en los efectos que generan en ambos, para tomar decisiones que conlleven al éxito de todos los involucrados en el proceso gerencial.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, el gerente debe poseer estos factores para poder considerar un buen clima organizacional dentro del ambiente universitario, lo cual incentive a los docentes, administrativos y obreros a trabajar en equipo por y para todos, se deja a un lado las diferencias que se pueda presentar.

Liderazgo Motivacional

En el funcionamiento de cualquier institución, todo gerente tiene la responsabilidad de ejercer un liderazgo sobre un grupo de personas, el cambio debe propiciar de manera profunda un ambiente laboral óptimo para el desarrollo del talento humano que hace vida activa dentro de una organización. En función a esto, es de notabilidad resaltar que un líder motivador dirige su equipo de trabajo hacia el logro de las metas propuestas y busca crear un ambiente propicio para mejorar las condiciones de trabajo, donde se respete las ideas de los demás y hayan condiciones de igualdad.

Por estas razones, el liderazgo motivacional es fundamental en la construcción de mejores condiciones que direccionen el cumplimiento de los objetivos organizacionales desde los planes estratégicos organizacionales. Sobre el tema,

Anzorena (2006) indica que el liderazgo motivacional es un paradigma en desarrollo, emerge desde el individuo y se proyecta hacia la organización, comprometiéndose con el desarrollo del personal, lo que debe ser direccionado por el gerente en el caso de este estudio, para que el trabajo sea realizado de manera armónica y de la manera más eficaz posible.

Metodología

En relación a lo ontológico, se visualizó hacia una descripción clara, al considerar mi experiencia en el campo universitario, de vida y mi vivencia como gerente dentro de la UPTYAB, me permitió interpretar y reflexionar la percepción de la importancia del liderazgo motivacional como factor de desarrollo del clima organizacional.

Al construir este Trabajo Especial de Grado, se consideró de relevancia, la perspectiva epistémica mediante la cual se realizó la indagación investigativa, para este caso se dedujo que es una parte de la ciencia que se encarga de la teoría del conocimiento, centrada en esclarecer lo implícito del acto de conocer y cuál es la singularidad del conocimiento humano.

Al asumir una postura metodológica, el estudio que se realizó estuvo sustentado en un enfoque cualitativo, de paradigma interpretativo, mediante el cual los actores sociales intersubjetivamente intercambiaron ideas desde de una postura investigativa, de igual manera; se basó el método fenomenológico con apoyo hermenéutico. En este sentido, Taylor y Bogdan (1992), sostienen que la visión fenomenológica busca “entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor” (p. 16).

Al tomar en consideración las realidades circundantes donde su naturaleza solo pueden germinarse desde la perspectiva de quien las viven y experimentan, para su estudio se hizo oportuno el abordaje del método fenomenológico con apoyo hermenéutico, el cual hizo énfasis en una realidad cuya esencia dependió del modo en que es vivida y percibida una realidad interna, personal, única y propia de cada ser humano.

Desde este punto de vista, se produjo una aproximación al fenómeno de estudio, al tomar en consideración las dimensiones éticas, relacionales y prácticas de la experiencia cotidiana, tal es el caso de los docentes de la UPTYAB los cuales generaron la información necesaria para producir efectivamente ese acercamiento, así como, se indagó el fenómeno para buscar en las propias palabras de las personas, lo que realmente sienten la forma específica de vivenciar el fenómeno que cada uno tiene.

A la luz de estos fundamentos, la fenomenología es investigar sobre el ser, comprendido como un fenómeno, lo que vive y lo que piensa el versionante del estudio, para Husserl (1995) es “lo que se muestra, sacar a la luz, hacer que algo se visible en sí mismo, poner a la luz. Ahora bien, lo que se puede mostrar, en sí mismo, por sí mismo, de diferentes maneras, según cual sea el modo de acceso a ello” (p. 104). Por otra parte, la hermenéutica es el arte de interpretar esos procesos cualitativos, caracterizados por interpretar y comprender para revelar los motivos del comportamiento humano. En este mismo orden de ideas, Gadamer (2000) reconoce que existe un carácter hermenéutico dentro de la fenomenología, que da relevancia a cada pensamiento que se considera conocer.

Técnica de Recolección de la Información

Parafraseando a Arias (2006), la técnica es el procedimiento o forma parti-

cular de obtener datos o información precisa sobre el fenómeno de estudio. De acuerdo con las características de este proceso investigativo, se utilizó como técnica una entrevista estructurada, la cual se basa en una conversación “cara a cara” entre el entrevistador y el entrevistado acerca del tema predeterminado, la cual permitió indagar de manera amplia una gran cantidad de aspectos y detalles relacionados con la temática en estudio.

Instrumento de Recolección de la Información

Como instrumento de recolección de información se utilizó el guion de entrevista, al que se consideró el más apropiado para este estudio, con el cual se obtuvo la información necesaria de acuerdo con la perspectiva de cada informante clave. En este caso, se adoptó la entrevista, que fue aplicada en forma de un diálogo abierto, por medio del cual se recogió la información desde afuera, sin intervenir en la dinámica del grupo social, hecho o fenómeno investigado, se evita participar en los acontecimientos de la vida del grupo que estudia.

Así, mediante la obtención y procesamiento de la información necesaria, se interpretó a través de los significados de los informantes clave y sus vivencias dentro de los ambientes universitarios, los criterios del docente universitario y su perspectiva sobre el liderazgo motivacional como factor de desarrollo del clima organizacional.

Informantes Clave

Para la presente investigación, los actores calificados fueron tres (03) docentes de la UPTYAB con más de diez (10) años de servicio. Los mismos demostraron gran receptividad hacia los criterios seleccionados por el investigador al tomar en cuenta el rol que deben asumir dentro del clima organizacional, estos docentes fueron aquellos que por sus vivencias ayudaron al investigador a conocer el contexto, convirtiéndose en una importante fuente de información. Los criterios exigidos para la selección de los informantes fueron: (a) que sean docentes que laboren en el ambiente universitario, (b) que estén dispuestos a colaborar con la investigación propuesta y c) que ejerzan cargos donde sea preciso practicar el liderazgo motivacional.

Codificación

En el presente trabajo se asignaron códigos a los registros de la información suministrada por los informantes obtenida de las entrevistas realizadas. En este punto se les asignó códigos, los cuales se expusieron por medio de la colorimetría y abreviaturas que identifican cada categoría utilizada, estos se incluyen en los hallazgos obtenidos para indicar a qué categoría pertenece, para luego poder clasificarlas, agruparlas e identificar sus características más relevantes.

Categorización

La categorización se desarrolló al tomar en consideración las ideas centrales que se plasmaron en el protocolo de cada una de los guiones de entrevistas aplicadas. De allí germinaron las categorías y subcategorías, que surgieron del discurso de los entrevistados.

Considerando lo planteado, las categorías fueron edificadas tomando como base los procesos de análisis sobre la información obtenida de primera mano, de la voz de sus protagonistas, sin embargo; ellas son secundarias, ya que primero se interpretó la información, para luego pasar a categorizar los hallazgos obtenidos, pero en todo este proceso es la investigadora quien otorgó la significancia a estos resultados.

Triangulación

Es una forma de combinar diferentes métodos en el estudio de un mismo problema. De acuerdo con Ávila (2010), es “una técnica en donde se usan diferentes observadores, o varias fuentes de datos, los cuales pueden ser cualitativos/cuantitativos distintos” (p. 38). En este contexto, la triangulación permitió visualizar diferentes posturas de la situación que se está estudiando para poder compararla, es decir, validar cada conjunto con referencias a los demás.

En virtud de la descripción, Denzin y Lincoln (1994), determinaron que en la triangulación se utilizan diferentes métodos, perspectivas y observadores, los que adicionan rigidez, extensión y profundidad a un estudio. Puesto que, ellos presentaron cuatro (4) particularidades (a) datos, que se utilizaron con varias fuentes de información; (b) actores sociales que aportan distintos puntos de vista referente a los implicados en el proceso de escudriñamiento; (c) técnicas, en las que se manejaron variadas apreciaciones para interpretar un mismo grupo de informaciones; y (d) metodológicamente donde son utilizados diferentes métodos para el estudio de un mismo fenómeno.

Desde la posición de Martínez (1996), la triangulación radicó en contrastar información obtenida de varias fuentes, para interpretarlos desde distintas corrientes, por esta razón, la perspicacia comprensiva del fenómeno en estudio se realizó con una mezcla de lo suministrado por los versionantes, el teórico y el punto de vista de la autora del constructo investigativo.

Hallazgos

En la actualidad venezolana, debido a los cambios surgidos en el mundo globalizado donde estamos circunscritos, es importante que las instituciones universitarias reestructuren su sistema de servicio, en relación con las habilidades, destrezas y conocimientos del personal que labora en estas organizaciones, para así poder dar mejor servicio a los usuarios.

En correspondencia al estudio que se presentó y tomando como punto de partida la información suministrada por los informantes 1, 2 y 3, luego de realizar la categorización de los elementos contenidos en las unidades de sentido correspondiente, lo que permitió construir sapiencias en relación al liderazgo motivacional como factor de desarrollo del clima organizacional desde la perspectiva del gerente universitario.

Con base en esto, fue posible develar las perspectivas de los docentes de educación universitaria le otorgaron al tema estudiado, se contrastó y se realizó el proceso de triangulación, para comprender e interpretar los constructos surgidos con fundamento en el estado del arte y referentes teóricos. Como investigadora y autora de este quehacer epistémico asumo el compromiso de generar reflexiones sobre el liderazgo motivacional como factor de desarrollo del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de educación universitaria de la UPTYAB.

De allí la imperiosa necesidad de disertar sobre los descubrimientos encontrados, al hacer perceptibles las experiencias vivenciadas por sus protagonistas, en relación a sus expectativas y perspectivas desde su cotidianidad, su accionar pedagógico y la realidad actual que arroja al país, surgen cambios indescriptibles hacia una nueva política universitaria.

Mi lógica argumentativa me lleva a sumergirme en los pensamientos de

mis informantes, a objeto de extraer un concentrado sustancial para mi exégesis, por esto me permito la alusión de que un profesional que ejerce la función gerencial, debe estar amparado en un liderazgo motivacional, como norte de su desempeño laboral, para construir de manera adecuada un clima organizacional adecuado con ética y calidad, capaz de asumir retos ante los cambios que se han generado en la educación actual en su desempeño laboral.

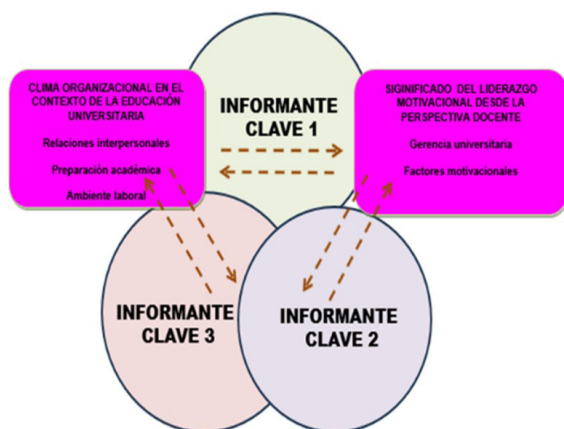
En cuanto a lo referido por los informantes clave N° 1, el cual en la subcategorías gerencia universitaria, donde expresó la relevancia que tiene dentro de los espacios universitarios ya que estos ayudan a generar competencias para transformar las realidades educativas, para enfrentar desafíos que se pueda presentar en la sociedad. Por otra parte, los informantes clave N° 2, 3 reflejaron claramente que los factores motivacionales y el ambiente laboral impulsan hacia un mejor rendimiento profesional, donde las estrategias aplicadas permiten elevar la calidad de la enseñanza en los espacios universitarios.

En este hilo de ideas, una de las mayores controversias en relación al clima organizacional, es la habilidad que posee el gerente para incentivar al equipo que tiene a su cargo, para el cumplimiento de las tareas académicas, brinda conocimiento de acuerdo a la preparación que este tenga, conduce a logros reveladores en el entorno universitario, que guíe a mejorar la enseñanza aprendizaje, ajustándose a nuevas realidades que atiendan las necesidades actuales modernas, tecnológicas y globales.

Considero pertinente este planteamiento, debido a que en mi experiencia profesional el tiempo dedicado a la gerencia en la UPTYAB, es fundamental tener una adecuada y permanente preparación académica, como lo expresó el informante clave 3, para que el profesor se apodere de esas bases de conocimiento, apoyándose en herramientas adecuadas tomando en cuenta el tiempo disponible, la diversidad de pensamiento y costumbres.

En los aportes sustanciales del informante 1, al referirse a la subcategoría relaciones interpersonales, lo cual va a producir en los gerentes y docentes universitarios estrategias para una sana convivencia, donde se respete el derecho que tienen cada persona a expresarse libremente y dar a conocer su punto de vista, en esta misma línea el gerente debe valerse de su habilidad para mantener un clima organizacional adecuado, sin perturbaciones, lo que va a ayudar al logro de los objetivos personales y colectivos. A partir de las interacciones que promuevan espacios de colaboración, vista como una estrategia gerencial para el funcionamiento cooperativo como reflejo de esto en el capital egresado de esta casa de estudio. Para completar lo presentado en estos párrafos se ilustró el discurso categorial de los informantes clave.

Figura 1.
Discurso categorial de los informantes clave.



Nota. Elaboración propia.

Reflexiones Finales

En este momento, al finalizar el análisis categorial de la información suministrada por los informantes clave, producto de sus relatos, se plasma en la episteme generada sobre el liderazgo motivacional como factor de desarrollo del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de educación universitaria de la UPTYAB, empoderándome de mi razonamiento como investigadora, para erigir los supuestos del fenómeno en estudio.

Vislumbrando la realidad intersubjetiva de la interacción con los docentes universitarios protagonistas de este estudio, exteriorizo los principales hallazgos transformados en categorías y subcategorías, de las que surgieron: significado del liderazgo motivacional desde la perspectiva docente, con las subcategorías: gerencia universitaria y factores motivacionales; Clima organizacional en el contexto de la educación universitaria, cuyas subcategorías fueron: relaciones interpersonales, preparación académica y ambiente laboral.

Partiendo de las categorías y subcategorías de la emergencia investigativa, para develar la perspectiva que tenían los docentes universitarios del liderazgo motivacional como factor de desarrollo del clima organizacional, de lo que pude ilustrar que estos informantes hacen referencia a este punto visto desde una perspectiva amplia dentro del entorno laboral, coincide en crear planes estratégicos con implementación de estrategias motivadoras y formas emergentes en el liderazgo que se amolden al contexto actual de la educación en el país.

En este punto se hace oportuno mencionar, la situación que atraviesa el país en los últimos años, la cual ha puesto la labor docente como poco profesional, esto afecta directamente el clima organizacional, ya que, en voces de los informantes mismos, las condiciones laborales no son beneficiosas, estas repercuten en su compromiso profesional, inciden en su accionar cotidiano, al considerar que la educación venezolana necesita dentro de su gestión una orientación a la vida, relacionadas a los cambios económicos, políticos y sociales existentes,

todo esto con la finalidad de lograr una verdadera transformación educativa.

De acuerdo a lo descrito, los docentes entrevistados consideraron que los gerentes de la UPTYAB, en su gestión necesitan desarrollar ideas proyectivas, dirigidas al mejoramiento de la calidad educativa y del personal que allí labora, mantener una comunicación efectiva tomando en cuenta los aportes realizados por el personal dentro de la institución, para promover la pertinencia por medio de la concientización colectiva.

De esto, en opinión de mis informantes como miembros del cuerpo docentes de esta institución universitaria, surge la urgencia de un cambio de paradigma, para poder mejorar el desempeño laboral, que permita lograr el liderazgo motivacional y así tener un clima organizacional acorde a las exigencias educativas actuales. Convertir a los gerentes en facilitadores del trabajo en equipo, requiere tener un adecuado dominio de la imaginación, valores y manejo de emociones, que lo conduce a ser un comunicador influyente, que convence a su personal y valora el recurso humano que tiene a su cargo.

Preciso entonces, lo imperante por parte de los docentes universitarios de involucrarse de forma activa en la toma de decisiones, que incluya, como lo aseveran mis informantes clave, la supervisión, planificación y valoración, de igual manera la preparación académica a través de los estudios de postgrado, los cuales son elementos esenciales en la construcción de un clima organizacional idóneo, solidario y cooperativo.

En este sentido de ideas y pensamientos, discurro que el docente universitario ha ejercido desde siempre una posición de líder, por esto, requiere tener competencias específicas que puedan servirle de modelo a seguir, esto quiere decir que se convierte en un agente acompañante en el saber formal. Sobre este punto, se hace de relevancia incorporar en su quehacer diario estas estrategias motivacionales, para poder cumplir a cabalidad sus actividades, al partir de la confianza en sí mismo, con ética, valores y aspectos de notabilidad en el desarrollo de un clima organizacional apropiado.

A partir de este análisis de las revelaciones conceptuales de los informantes clave, es apropiado mencionar las relaciones interpersonales entre el personal que labora en la UPTYAB, lo cual permitirá una comunicación fluida y sin barreras, en opiniones de los protagonistas, esto conlleva a una sana convivencia institucional, que establece un liderazgo motivacional conveniente, en el marco de la participación grupal de todos los involucrados en el sistema de educación universitaria.

La universidad es una institución que goza de autonomía académica, económica y normativa, es forjadora y formadora de profesionales en las diferentes carreras profesionales, preocupada en formar también excelentes personas con alta calidad humana, con funciones hacia la enseñanza especializada a nivel universitario. La UPTYAB, está constituida por diferentes programas de formación donde los docentes brindan conocimientos especializados según su formación profesional.

Otro aspecto relevante sería, las formas de emergencia en el liderazgo, al implementar competencias adecuadas, organización direccional y una evaluación permanente de los procesos administrativos y académicos que puedan consolidar los intercambios de aprendizaje dados en los espacios universitarios en consolidación del trabajo conjunto realizado.

En este momento escritural, adjudico que la puesta en práctica de competencias educativas por parte del docente universitario, contribuye al desarrollo y crecimiento personal, favorece las relaciones interpersonales, mejora la convivencia, eleva la autoestima y disminuye los conflictos laborales dentro del contexto universitario.

Parafraseando lo descrito por los entrevistados, el clima organizacional propicia en el personal la búsqueda del bienestar común mediante un trabajo de excelencia. Esta dinámica impulsa a los actores a asumir un rol protagónico en la edificación de espacios de encuentro social, lo cual sitúa al educador en un lugar estratégico y asegura el éxito de la labor educativa.

A lo precedente se le adiciona, la integración institucional y su motor motivador para mantener las relaciones fluidas y sin barreras en todos sus niveles, como la sensibilidad, confianza en el gerente y el grupo de trabajo, con la finalidad de transformar los ambientes hostiles, en ambientes gratos y armónicos, en construcción de valores éticos, con la capacidad de ejercer cualquier cargo, se orientan las políticas públicas al logro de los intereses comunes.

Al dar paso a mis pensamientos, refiero que la búsqueda de la perfección en la axiología humana, me lleva a sumergirme en aguas llenas de una episteme, que me sugiere una continua responsabilidad en primer lugar con nuestro propio ser y en segundo lugar, con ese colectivo que día a día comparte ideas, cotidianidad, saberes y desarrollo social, una perspectiva hacia una situación específica en la organización, de igual manera, construir actitudes en los individuos, capacitarlos y acompañarlos en la sociedad de la cual son una parte de una todo.

Es inobjetable, que el clima organizacional, permite a los docentes de esta universidad, no solo transmitir sus conocimientos con voluntad y motivación, sino capacitarse de acuerdo a su carrera profesional, para incrementar y afianzar sus conocimientos en beneficio personal, familiar e institucional. Es importante que el clima organizacional sea positivo, para motivar de esta forma el desarrollo académico en forma armonioso, voluntaria, para expresar identificación institucional y confianza en todo el personal.

Frases hilvanadas, muestran que un equipo de trabajo con una motivación alta refleja un desempeño efectivo, creándose de esta forma condiciones favorables para el logro de objetivos educativos, que se constituyen en una medida de progreso y avance en las actividades realizadas, lo cual facilita el manejo del recurso humano, el organizacional y los resultados se traducen en beneficios para el gerente universitario, administrativo y personal docente.

Finalmente, se puede develar desde los argumentos de los profesionales de la docencia universitaria y protagonistas de este proceso investigativo, en las continuas reformas en el ámbito social, político, educativo y económico que ha sufrido la nación en las últimas décadas, requiere de una motivación de carácter intrínseca y extrínseca, que sustente las diferentes maneras de activar el liderazgo motivacional como factor de desarrollo del clima organizacional, que permite elevar las potencialidades humanas hacia una genuina convivencia constructiva.

Referencias

- Anzorena, O. (2006). Líder-Coach: Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional. EPUB. <https://goo.su/1OYPd>
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Guía para su elaboración. Episteme.
- Ávila, B. (8 de octubre de 2010). La triangulación, una técnica de investigación. Blogger.com. <http://triangulacion-tecnica-de-invest.blogspot.com/>
- Azuaje, E. (2008). Pensamiento gerencial de desarrollo. Universo Gerencial.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (1994). Introduction: entering the field of qualitative research handbook of qualitative research. Sage Publications.
- Gadamer, H. (2000). Verdad y método. Sígueme.
- Husserl, E. (1995). Investigaciones lógicas. Atalaya.
- Martínez, M. (1996). Comportamiento humano. Nuevos métodos de investigación. Trillas.
- Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2025). Liderar para la democracia [Archivo PDF]. <https://oei.int/wp-content/uploads/2025/04/regional-edition-latin-america-2025-sp-fullreport-web.pdf>
- Padilla, J. (2023). Liderazgo Educativo Latinoamérica. Revista Climatología, (23), 2656-2664. <https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2023/11/Articulo-CS23-Jessica.pdf>
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. Prentice Hall.
- Ruiz, R. y Troya, H. (2025). Liderazgo docente en la educación superior: revisión sistemática. Revista Scientific, 10(35), 171-193. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.35.8.171-193>
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1992) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Ediciones Paidós. <https://n9.cl/vuy8t>
- Zapata D. (2000). Métodos para la investigación de la cultura organizacional. Universidad del Valle.

Marialic Karina Sierra Arias: Licenciada en Administración de Personal mención Recursos Humanos, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), Magister en Educación, Mención Gerencia Educacional en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (UPEL-IMP), Extensión Académica San Felipe; docente adscrito en el PNF de administración en la Universidad Politécnica Territorial de Yaracuy “Aristides Bastidas”.