

DESEMPEÑO GERENCIAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

“MANAGEMENT PERFORMANCE IN THE UNIVERSITY CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CULTURE”

Por: María Rojas

(mariarojasepsdc@gmail.com)

Recepción: 11/04/2023.

Aprobado: 28/12/2023.

RESUMEN

La cultura organizacional en el desarrollo de las instituciones universitarias, cada vez adquiere más relevancia, porque se constituye en un elemento definitivo en la planificación sistemática de las organizaciones; su desarrollo e implementación permiten el desarrollo de una ventaja en sentido competitivo que redundará en la calidad de la empresa u organización educativa, por lo tanto, la cultura organizacional se la puede definir como una serie de ritos y costumbres que comparten los integrantes de una institución u organización los cuales se convierten en el elemento que describe el ambiente en que se vive, además, de servir de guía para las nuevas personas que se incorporen a dicha institución y determinará la forma de comportamiento; lo más importante para una institución universitaria es tener un buen clima organizacional donde las metas estructurales de la organización deben ser conocidas por todos los integrantes o actores participes de los procesos educativos, cuyo accionar pedagógico debe encaminarse al mejoramiento de la calidad educativa, reflejada en óptimos aprendizajes y en beneficio de los estudiantes, quienes son la razón de ser en dichas instituciones.

Palabras clave: Desempeño gerencial; Cultura; Organización; Universidad.

ABSTRACT

The organizational culture in the development of university institutions acquires more and more relevance, because it constitutes a definitive element in the systematic planning of organizations; Its development and implementation allow the development of an advantage in a competitive sense that will result in the quality of the company or educational organization, therefore, the organizational culture can be defined as a series of rites and customs shared by the members of an institution. or organization which become the element that describes the environment in which one lives, in addition to serving as a guide for new people who join said institution and will determine the manner of behavior; The most



important thing for a university institution is to have a good organizational climate where the structural goals of the organization must be known by all the members or actors participating in the educational processes, whose pedagogical actions must be aimed at improving educational quality, reflected in optimal learning and for the benefit of students, who are the reason for being in these institutions.

Keywords: Management performance; Culture; Organization; University.

INTRODUCCIÓN

El entorno mundial signado por un proceso de globalización, económica y cultural donde se fusionan y entrecruzan dinámicas productivas, sociales, ecológicas y culturales, y se cuestiona el paradigma de pensar con base en dos opciones: centro versus periferia, capitalismo versus socialismo; ganar versus perder; lo físico versus lo espiritual; lo urgente versus lo importante; conduce a esgrimir una nueva manera de concebir e interpretar los fenómenos sociales y culturales a partir de la premisa de que la realidad es un todo integral, complejo y multipolar por lo tanto el desafío de la globalidad es, al mismo tiempo el desafío de la complejidad.

Desde esta perspectiva, los problemas organizacionales de liderazgo, toma de decisiones, relaciones de poder, innovación y cambio, deben ser afrontados bajo un nuevo paradigma del pensamiento humano, que permite recuperar los valores esenciales de la vida y construir nuevas propuestas de desarrollo social, es decir, un paradigma integrador que logre sintetizar la razón y la sensibilidad en un sistema abierto, hombre-trabajo-sociedad-naturaleza.

Ahora bien, la afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o no de la organización, indica la necesidad de gerenciar con este grado de responsabilidad, construyendo y liderizando organizaciones donde la gente manifieste continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar visiones, cambiar los modelos mentales y asumir retos compartidos, es decir, ser responsables de aprender.

Sin embargo, cuando la gerencia es requerida, pareciera que privaran los intereses de grupos de individuo por encima de los intereses de todos, de la organización y la sociedad. De allí, que las organizaciones sean la expresión de una cultura que refleja un



marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional; por tanto, las organizaciones están llamados a vivir en un mundo en permanente cambio como consecuencia de las transformaciones políticas, económicas y tecnológicas de la sociedad. A todas estas transformaciones no es ajena la universidad, pues ella avanza a los ritmos de los cambios de la sociedad.

Así lo refiere, Ambrosetti (2005), cuando señala que las instituciones universitarias, como organizaciones inteligentes, están llamadas a identificar su pertinencia social con la coherencia entre sus funciones y las demandas del entorno; de una manera convertir la universidad en coautora del cambio social e impulsadora del mejoramiento de la realidad de vida en la sociedad.

Hecha esta observación, se aprecia que las instituciones universitarias tienen como una realidad inexorable, acoplarse los cambios que se dan en dinámica social para su supervivencia, lo que implica, modificación en los modelos de dirección y gerencias, rompiendo las estructuras operativas anacrónicas para que puedan funcionar como verdaderos sistemas abiertos y ser más productivas a la sociedad.

En este contexto, juega papel importante la eficacia del gerente. Drucker (1994), aborda esta temática gerencial, acudiendo a las habilidades del ejecutivo eficaz, quien busca hacer las cosas correctas, y hacerlas bien. Un ejecutivo, expresa Drucker (1994), necesita de inteligencia, imaginación y conocimiento, para potenciar sus habilidades; se requiere mucho más que trabajar duro, trabajar efectivamente.

Para ello, Drucker (1994), identifica cinco prácticas fundamentales: 1.- Sepa en qué invierte el tiempo; 2.- Enfocarse en la contribución; 3.- Desarrollar sus fortalezas; 4.- Establezca prioridades; y 5.- Sistematizar la toma de decisiones, definiendo el problema, especificando lo que la decisión debe lograr, convirtiendo la decisión en acción y probar la efectividad de la decisión alcanzada (Pp. 23-26).

MATERIALES Y MÉTODOS

A juicio de Morales (2010), uno de los rasgos fundamentales de la gerencia eficaz es la acción, ya que una acción gerencial de calidad, determina la alta gerencia y la calidad en relación con la responsabilidad de incidir en los cambios en los sistemas.

En el ámbito institucional de Venezuela, la necesidad de una gerencia eficaz ha estado a la orden de las discusiones académicas y de los grupos didácticos del comportamiento organizacional. En especial se ha evaluado la condición de la actividad gerencial en las instituciones de educación universitaria, donde la educación universitaria se comporta contradictoriamente con las políticas enunciadas por el Ministerio de Educación universitaria; y en donde la responsabilidad y la eficacia para la calidad, son los valores resaltantes en el marco de las acciones gerenciales.

De esta manera, se hace necesario transformar el esquema de conexiones y de respuestas gerenciales en la educación universitaria de Venezuela, buscando establecer atención a la dinámica gerencial, aspecto que, de mejorarse contribuirá notablemente a canalizar la organización institucional educativa, hacia un funcionamiento y evaluación de la gestión universitaria que posibilite asegurar la cohesión de una cultura organizacional con todo en una visión sistémica.

En el mismo marco de idea de Morales (2010), señala que si bien es cierto no hay una coherencia en el manejo gerencial de la organización educativa, no hay que deslindar la idea de que las principales funciones de las universidades están estrechamente relacionadas con la cultura organizacional, donde ella incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida en la organización; brindando la posibilidad de todo cambio organizacional depende en gran parte de la dinámica gerencial que se emprenda, de manera participativa, que garantice mejores niveles de calidad, solo así se logrará desarrollar políticas, planes y programas acordes con los nuevos paradigmas y una revisión de la gestión docente universitaria acorde con las demandas sociales.



En atención a este señalamiento, la investigación se apoya en la visión teórica aportada por el austriaco Karl Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) biólogo y filósofo, quien propuso la teoría general de sistemas (de aquí en adelante TGS). Esta teoría surge con la publicación en 1969, de la *General System theory: Foundations, Development, and Applications* (1976), la en la cual se utilizó los principios de la concepción la naturaleza humana, opuesta a la concepción mecanicista y robótica. La TGS, también conocida como teoría de sistemas o enfoque sistémico, es un estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades llamadas sistemas; presentes en todos los niveles de la realidad.

Por otra parte, esta TGS se complementa con la Teoría de la Gestión del Capital Humano (de aquí en adelante TGCH) de Becker (2000), la cual ha permitido la conjunción con la riqueza, el valor agregado, la acción, transformadora y el conocimiento, concebido como el bien principal o más importante de una persona, capaz de regenerarlo, con sus energías físicas y mentales; y la Teoría del Desarrollo Organizacional (de aquí en adelante, TDO), donde Idalberto Chiavenato (2004), la ha definido como un esfuerzo a largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el fin de mejorar los procesos para resolver problemas y para renovar la organización, sobre todo por medio de un diagnóstico eficaz y colaborador.

En el marco de estas ideas, el estudio fue ordenado en razón de cuatro etapas que los autores Strauss y Corbin (2001), definieron como estructura de diagnóstico e interpretación de las realidades objetivas de una organización; las dos primeras etapas previas, son referidas al estudio del arte relacionado con el fenómeno a investigar; denominada por la exploración del montaje institucional, y afianzando la metodología de la investigación, en razón del enfoque fenomenológico-hermenéutico, puesto que el objeto en estudio se abordó desde una perspectiva interpretativa y dialéctica.

En tanto que como técnicas para la recolección de información, se utilizó la observación participante, la entrevista abierta y el análisis del discurso, bajo la modalidad de la interpretación “sistemológica interpretativa”, método de la nueva ciencia sistémica, quien tiene en Venezuela su representación en el postgrado de la Universidad de Los Andes-



Mérida, de Sistemología Interpretativa, en donde su liderazgo está guiado por el Dr. Ramsés Fuenmayor. La aplicación del método se hará en razón de un proceso de transplante particular, dadas las características propias de la unidad de análisis y del universo de sujetos indagados.

En este mismo orden, se partió de una interrogante modular; la cual refleja el sentido concreto de lo que se desea explorar: ¿En qué medida los factores de la cultura organizacional que definen la educación universitaria en Venezuela, desde el ámbito de la Gerencia avanzada?

De manera puntual, en los últimos tiempos, el espacio institucional en su conjunto ha buscado ser eficaz de alguna manera, dados sus justos anhelos de gerenciar el devenir más próximo; sin embargo, se han registrado dudas que tienen que ver con las respuestas halladas frente a los problemas que han surgido en la medida que la sociedad y sus organizaciones se complejizan.

Desde esta perspectiva, Maturana y Nisis (2000), señala que el desarrollo organizacional en la gerencia de la cultura de las organizaciones, requiere de la transformación social de la realidad para divisar los principios del conocimiento y sobre todo la humanización de la educación; si se entiende que los humanos son animales amorosos, el autor destaca que debemos ir acercándonos a esta originalidad como seres vivos, sociales y humanos, en este sentido, el amor es la vida social que existimos como seres humanos y en donde nuestra calidad humana se conserva sistemáticamente. Sólo así, podemos reconstruir una organización éticamente inteligente (p. 28).

Según el planteamiento del autor, el desarrollo organizacional de la gerencia debe partir de la transformación social de la realidad al divisar los principios del conocimiento y sobre todo la humanización de la educación. Aspectos con los cuales coincide la investigadora, sin embargo, hace énfasis que la realidad en las universidades es totalmente diferente, ya que la mayor parte de ellas está enfocada hacia el rendimiento o la productividad, no hacia la eficiente o eficaz gestión gerencial.



Las personas son vistas como recursos y no como gestores de mejoramiento o protagonistas de la efectividad. Podría decirse que desde esta perspectiva la mayor parte de las organizaciones universitarias en el actual medio educativo aún está en un estado de subdesarrollo.

En Venezuela, tomando como referencia el marco legal y la política educativa de los últimos cinco años, la misión de las organizaciones universitarias se traduce esencialmente en la formación, especialización y actualización de los profesionales y técnicos que demanda el país para su desarrollo y progreso científico; generación de nuevos conocimientos para elevar el nivel cultural y ponerlos al servicio de la sociedad para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Ahora bien, para cumplir con lo establecido en las normativas vigentes, Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (de aquí en adelante CNRBV), Ley Orgánica de Educación (de aquí en adelante LOE, 2009) y Ley de Universidades (de aquí en adelante LU, 1970); las instituciones de educación universitaria y las universidades, entendiendo que aquellas implican todo el cuerpo doctrinal de la política educativa de educación universitaria, y estas, las universidades, instancias autónomas que se adhieren a la política educativa en ese sector, pero a su vez tienen sus propias normativas y orientaciones de funcionamiento y acción.

El desenvolvimiento de las funciones de docencia, investigación y extensión, las instituciones universitarias se adaptan, a juicio de Morin (1999) simultáneamente, a las necesidades de la sociedad contemporánea, alcanzando la misión transecular de conservación, transmisión y enriquecimiento de un patrimonio cultural, sin el cual no fueran más que máquinas produciendo y consumiendo.

A todas estas, comprender cómo hacer gerencia, cuando se ha entendido equivocadamente su dinámica reduciéndose al hecho simple de imponer órdenes sin más fundamentos que las ínfulas que otorga el poder que brinda ciertas posiciones o cargos de estamentos superiores, ciertamente es un aspecto controversial, donde puede más la necesidad de advertir y concienciar un conocimiento de gerencia que va más allá de cualquier



señalamiento. Entender la gerencia es como asomarse a la realidad organizacional, estar preparado al respeto y a los valores que tocan razones tan valiosas y reivindicables, como la verdad, confianza, libertad, dignidad, disciplina, tolerancia, sinceridad, solidaridad y la cooperación.

Morin (1999), es un representante de la escuela estructuralista, pero a su vez representa la visión integralista del pensamiento educativo moderno; es decir, se asume a Morin desde su postura crítica de un sistema abierto y dinámico, creado por el hombre; ya que es complejo, consta de una multitud de subsistemas; es abierto, actúa de acuerdo a unos inputs recibidos del mundo interior, por tal motivo, mantiene una interacción dinámica con su ambiente y está integrado por diversas partes relacionadas entre sí que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de metas en la organización y en sus participantes.

Asimismo, Morin (1999), define un sistema abierto como un conjunto de partes en constante interacción en un todo sinérgico u orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo (p.23).

Por ello, se puede considerar que en toda institución universitaria las organizaciones deben orientarse hacia sistemas abiertos con capacidad de respuestas a los cambios ambientales para auto perpetuarse y desarrollarse, como también intercambiar materia, energía e información con el entorno, lo cual permite cultivar nuevos y expansivos patrones de pensamientos más flexibles, donde se aprende en conjunto, en pro de la construcción organizacional para lograr propósitos definidos. No es posible cambiar, modificar o mejorar una organización si no se ve en su totalidad, en el conjunto de sus interrelaciones internas y en el entorno.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Por otra parte, en las instituciones de educación universitaria y universidades venezolanas, prevalece el modelo burocrático, centralista y lineal-funcional, propio de la modernidad, según señala Méndez (2020), este paradigma organizativo empírico, obsoleto;



se desprende una variada gama de situaciones que producen efectos negativos sobre el funcionamiento de las instituciones de educación universitaria, entre las cuales es oportuno mencionar: la crisis de identidad (la comunidad universitaria no se siente identificada con sus autoridades ni con los mecanismos de participación); y las debilidades en los elementos que sustentan la acción académica y de la vida general.

Por ello, la gerencia universitaria no puede ser lineal ante un contexto que se caracteriza por su inestabilidad, discontinuidad progresiva e incertidumbre cada vez más agudas, aunado al riesgo de rupturas de tendencias a corto, mediano y largo plazo.

Al respecto, Albarrán (2002), considera que es fundamental tener en cuenta que la aceleración de los cambios de hoy exige respuestas con modelos universitarios dinámicos. Si antes la estabilidad del mundo y el conocimiento permitían establecer instituciones fijas, ahora es necesario que sean lo suficientemente abiertas para adaptarse ágilmente a las novedades (p. 45).

De acuerdo con lo señalado con el Morin, se puede inferir que frente a los avances científicos-tecnológicos y a las exigencias de los nuevos tiempos, los patrones de la educación universitaria deben dinamizar la visión gerencial de una manera más holística, abierta y consiente.

Se está en presencia de una reforma radical del pensamiento y de las instituciones en todos sus órdenes y saberes. La universidad debe responder a este gran reto creando condiciones históricas para reformar el pensamiento, aprendiendo de otro modo a saber pensar desde la crítica liberadora y el diálogo con las otras disciplinas y culturas.

Desde esta perspectiva, Azócar (2006), argumenta, refiriéndose al pensamiento complejo, que el mundo no está formado por fuerzas separadas y desconectadas, está creado por organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados, cultivar nuevos y expansivos patrones de pensamiento, que la aspiración colectiva queda en libertad y la gente continuamente aprende en conjunto, en pro de la construcción de organizaciones inteligentes.



En este sentido, el pensamiento sistémico es integrador, sirve para ver totalidades, que al ser aplicado en las instituciones universitarias plantea una visión inter, multi y transdisciplinaria que ayudará a analizar, de manera integral permitiendo identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias.

De este modo, Morin (1999), señala que, viendo la organización como un ente integrado, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, se estará en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática, como los procesos de cambio, para tener un crecimiento y desarrollo sostenible en términos viables en el tiempo.

El destino de la humanidad depende de la capacidad que hay para asumir el desafío frente a los nuevos modos de ser, sentir, pensar, valorar, actuar, significa, que todo el personal que labora en las universidades cuenta con un perfil idóneo, con actitudes y aptitudes cónsonas con los requerimientos, todos tienen que llegar a este pensamiento sistémico pero se debe empezar por la reestructuración del pensamiento, ver totalidades y proyectarse al futuro, porque no necesariamente lo obvio produce el resultado deseado y efectivo que se busca.

Por consiguiente, en la sociedad que se inclina por un individualismo extremo donde cada uno se preocupa fundamentalmente por si mismo, por cuidar y cultivar su propia “parcela” y, en el mejor de los casos, por un entorno inmediato parece difícil poder convencer a la gente de la ventaja de amar a cada uno de los demás seres del planeta.

Por todo ello, el individualismo en las instituciones universitarias poco favorece los logros de las metas que se han establecido, en este sentido, se necesita de una gerencia proactiva plenamente identificada con la excelencia y la productividad, y saber que se está en presencia de una reforma radical del pensamiento y de las instituciones en todo sus órdenes y saberes, donde se debe delegar equipos cohesivos que integren bien sus labores y aprendiendo de otro modo a saber pensar desde la crítica liberadora y el diálogo con las otras disciplinas y culturas organizacionales (Morin, 1999).



En este sentido, con relación a la cultura organizacional, la idea de concebir las organizaciones como culturas constituye un fenómeno reciente, esto obedece, a que hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas, dado que tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, entre otros. Sin embargo, las organizaciones son algo más que eso, como los individuos, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales.

Igualmente, los teóricos de la organización como: Stoner (1996), Robbins (1996), Gibson (1997), Chiavenato (1999), entre otros; han comentado, en los últimos años, que se hace necesario reconocer los cambios que deben existir en las estructuras organizacionales, al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización. Al respecto, Leal (1991), define la cultura organizacional como el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencian de otras organizaciones (p. 25).

Conforme a esta idea, la cultura organizacional se debe nutrir de una dinámica gerencial fundamentada en las investigaciones sobre el comportamiento humano, sólo el talento humano bien utilizado adecuadamente contribuye a la consolidación de la cultura. Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y de las pautas acerca de cómo las personas deben conducir a ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Dentro este campo del conocimiento, se ubica el planteamiento de Camacero (2000), para quien las investigaciones sobre el comportamiento gerencial han evidenciado que la administración en las casas de estudios universitarios, está consciente de las deficiencias en



el desempeño de algunos profesionales de educación universitaria, ya que se observa disociación entre las políticas y programas con las acciones.

Sobre la base de lo expuesto, se puede analizar el comportamiento gerencial de las universidades, partiendo de la premisa que aporta el enfoque sistémico, el cual se basa en la percepción que tiene el ser humano del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa.

De igual forma, se considera perentorio, implantar procesos de reformas, a fin de lograr que los cambios sean internalizados y materializados, que conlleven hacia la construcción de piezas claves que se requieren para llevar adelante el proceso de transformación de la gerencia educativa, para lo cual se hace necesario, introducir mecanismos como la evaluación institucional, la descentralización y la segmentación de la oferta pública, la constitución de mercados internos en el sistema universitario y la promoción de la oferta privada, entre otros.

En el mismo orden de ideas, Pérez, refiere que, en el caso específico de Venezuela, la Educación universitaria, ha tenido un gran progreso y crecimiento reflejado en un incremento matricular, crecimiento en número de instituciones oficiales y privadas, aumento en el número de carreras, implantación, crecimiento y desarrollo de los estudios de post grado en diversas especialidades de iniciación de la investigación y la extensión. Sin embargo, la forma violenta como se inició este crecimiento, sin planificación previa, ha ocasionado limitaciones y fallas para el cabal cumplimiento de las funciones de docencia, investigación, extensión y producción universitaria.

En el Congreso Nacional de Educación (2000), celebrado en Caracas, se derivó de los ponentes que en las universidades venezolanas se nota un anacronismo, tanto en la normativa como en la organización académico-administrativa, lo que genera ausencia e integración entre los elementos del sistema, y bajo nivel de cumplimiento en las funciones universitarias básicas.



Parece evidente que, en gran parte, el tradicional paradigma organizativo burocrático ésta agotada, no funciona bien en este ambiente emergente. Las organizaciones dirigidas de manera autocrática, de arriba hacia abajo, de jerarquías rígidas y productoras de temor, están cediendo el paso a algo nuevo. Razón por la cual, el nuevo paradigma proclama que las organizaciones más inteligentes, innovadoras y exitosas serán las que deriven sus fuerzas y vitalidad de actores de equipos adaptables y dedicados en todos los niveles y de todas las especialidades, no de la omnisciencia de la jerarquía.

Por otro lado, las organizaciones son notoriamente sistemas abiertos, pues el insumo energético adicional consiste en transacciones entre la organización y su ambiente. El aporte señalado refleja, que las instituciones universitarias constituyen complejos sistemas de interacción para la producción del conocimiento, sistema que debe ser gerenciado desde una praxis desestructurada que permita fortalecer la cultura organizacional que la define.

En este sentido, para que se construya una sólida cultura organizacional, las instituciones universitarias deben plantearse una visión sistémica basada en métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común, mediante una serie de procesos que compartan una idea rectora: la conducta de todos los sistemas sigue ciertos principios comunes, cuya naturaleza se debe descubrir y analizar.

Por lo tanto, el logro de una visión compartida a nivel de grupo humano y si es sistémica, debe dar planteamientos de transformación adecuados en el mundo de las organizaciones, permitiendo a su vez la evaluación de las consecuencias de las ideas planteadas por la parte gerencial sobre temas de carácter estratégico.

Todo ello puede traer como consecuencia la desmotivación originada por la extensa longitud de la línea del mando, la cual no permite al personal dedicarse integralmente a sus funciones, ausencia de delegación de autoridad, puesto que el subordinado simplemente cumpliría con el trabajo que le es asignado percibiéndose la desconfianza de los jefes, obstaculización de la participación activa, coartando la iniciativa y creatividad del recurso humano.



Asimismo, como la persistencia de los estilos tradicionales de gestión (autocracia), al no permitir que los trabajadores tengan libertad y autonomía para hacer su trabajo, a fin de que puedan desarrollar su potencial.

Por tal motivo, tomando ideas de Morin (1999), el pensamiento que aísla y separa tiene que ser reemplazado por el pensamiento que distingue y une. El pensamiento disyuntivo y reductor debe ser reemplazado por un pensamiento complejo, en el sentido original del término *complexus*: lo que está tejido bien junto.

Tal situación no se corresponde con la intención que tiene la organización de optimizar la utilización de los recursos humanos, financieros y materiales administrados de la universidad, en función de las variables que intervienen en el proceso educativo.

En virtud de los planteamientos expuestos, se realiza la presente investigación como un análisis de la realidad administrativa y gerencial de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerzas Armadas, con el fin de generar un aporte teórico para mejorar la dinámica gerencial de la institución, a fin de fortalecer los procesos internos y ofrecer un nuevo marco referencial para llevar a cabo las estrategias de cambio organizacional requeridas. A objeto de llevar a cabo el desarrollo de la presente investigación, se formula la siguiente interrogante generadora: ¿Cuál es el estado actual del arte gerencial de la experiencia académica en la educación universitaria? ¿Cuáles categorías influyen en la dinámica gerencial de la cultura organizacional y las relaciones con el entorno social inmediato? ¿Cuál es la relación de los saberes en relación con la gerencia y cultura organización en las instituciones de educación universitaria?

La educación se presenta, en esta variedad de incógnitas e ideas, como una de las empresas más estratégicas del ser humano para acceder a la complejidad del siglo XXI, por lo tanto, ésta debe responder al reto de un mundo que cambia rápidamente.

En este sentido, la educación universitaria debe consolidarse como una alternativa de respuestas a la sociedad a través de sus procesos de docencia, investigación y postgrado, pero básicamente para la formación de recursos humanos que demanda la sociedad productiva.



La presente investigación se considera relevante desde las distintas razones del conocimiento, puesto que teóricamente recurre a un examen del estado del arte del conocimiento en relación con la gerencia en contextos educativos y la cultura organizacional los cuales son ejes temáticos de permanente discusión y elaboración.

De igual manera, se puede asignar importancia al estudio desde el punto de vista epistemológico, entendida esta como el modo a través del cual la investigadora piensa lo que pretende conocer, en este caso el paradigma sistémico al proporcionar una cantidad de luces y fundamentos filosóficos que orientan la búsqueda de la verdad.

En lo teórico la investigación se presenta como una nueva ventana interpretativa del alcance del pensamiento sistémico en la construcción de elementos de diagnóstico, propuesta y evaluación, para crear espacios de convivencia gerencial que hagan de su dinámica y tareas, un asunto de enriquecimiento y evolución en concordancia con el entorno social y sus diversos actores institucionales.

En cuanto a lo ontológico, la investigación se centra en la concepción del realismo crítico. Éste, en acepción de Barreras (2012), es una postura que desconfía de las ideas y centra su atención en los hechos, apreciando el devenir de la dinámica social (o institucional), permitiendo conocerla y aprendiendo de ella. El realismo crítico asume la subjetividad como un principio de interpretación y construcción, papeles fundamentales en los saberes del presente estudio.

En lo referente a lo epistemológico, la investigación aprecia lo subjetivo a través de la descripción, comparación e interpretación de la dinámica social, o gerencial como es el caso que se ocupa, delineando.

La posición asumida está inmersa en la teoría socio-crítica, bajo la égida de un proceso reflexivo y comparativo, desde donde se pueda configurar un sistema de conceptos que definan con mayor claridad el papel que tiene la extensión universitaria en Venezuela como unidad de análisis de la investigación.

En lo que respecta a la postura axiológica, prevalece un punto de vista contra la autoridad y en pro de la solidaridad e independencia del ser humano; las personas están



primero antes que las instituciones y su razón de existencia obedece a principios de relaciones humanas, no así a la imposición de grupos de poder. El contexto universitario tiene que tener como condición para su desenvolvimiento adecuado, una sociedad que esté en capacidad de tomar sus `propias decisiones y de ser autosuficiente.

Así mismo, se delinea lo ideológico en el contexto de los sujetos investigados; un marco ideológico caracterizado por el humanismo y la universalidad del conocimiento. Se hace énfasis en los valores de identidad nacional y de estímulo a la promoción de la historia local y regional, como búsqueda a sensibilizar a las nuevas generaciones en su identificación con su Patria y con su Ética ciudadana.

Para entender el impacto del cuerpo teórico del presente estudio, valga hacer referencia a la visión que se tiene de la universidad que se necesita y el papel de la cultura organizacional, a través de la dinámica gerencial, refleja en la sociedad moderna, donde hay una vasta nomenclatura del pensamiento en cuanto a la concepción de responsabilidad social que tiene la universidad.

Lo simple es lo que puede concebirse como una unidad elemental indescomponible, excluye lo complicado, lo incierto, lo ambiguo, lo contradictorio. La aplicación de un pensamiento-teoría-método simple a un fenómeno complejo conduce a una simplificación, la cual es la disyunción entre entidades separadas y cerradas, la reducción a un elemento simple, la expulsión de lo que no entra en el esquema lineal.

La complejidad es lo que no es simple; lo que no puede resumirse en una palabra maestra, a una ley. La transformación educativa es el reconocimiento de un principio de incompletud y de incertidumbre en el seno de todo conocimiento; ante el cual se ha de aspira a un saber no parcelado, no dividido, no reduccionista, evitando un conocimiento-acción unidimensional y mutilante.

Para lograr un pensamiento multidimensional que sea capaz de concebir la complejidad de lo real, hace necesario la búsqueda de un método para unir lo separado y articular lo que está desunido. El paradigma que orienta el presente estudio, y que impacta



en lo social y gerencial, es el cualitativo en su concepción complejo-sistémico, que controla la organización en lo que a razonamientos y sistema de ideas se refiere.

Es organizador de la organización en tanto gobierna los principios de pensamiento y se encuentra en el corazón de los sistemas de ideas, y comporta un múltiple enraizamiento: lingüístico-lógico-ideológico y también cerebral-psíquico-sociocultural.

Se necesita reconducir las relaciones internas del objeto de estudio, para motivar el surgimiento de un pensamiento que se dé cuenta de que del conocimiento de las partes depende el conocimiento del todo, y que el conocimiento del todo depende del conocimiento de las partes; así mismo, que se reconozca y se analice los fenómenos multidimensionales en lugar de aislar, mutilando, cada una de sus dimensiones y analice las realidades que son al mismo tiempo solidarias y conflictivas. Ello sin obviar el respeto a lo diverso, en donde al mismo tiempo se reconozca la unidad.

Es importante, a todas estas, hacer resaltar que hay importantes avances en el marco de los estudios sistémicos; el gran número de investigadores en ciencias educativas, dirige sus indagaciones al ámbito del comportamiento organizacional a modo general, y en ocasiones destinando interés, en el ámbito doctoral, a estudios acerca del liderazgo y los procesos administrativos institucionales.

En el tema de la dinámica social y la cultura organizacional, es contado los avances investigativos, sin embargo, ha sido de gran alcance las exploraciones del grupo de investigación sistemológica interpretativa de la Universidad Nacional Autónoma de Bucaramanga-Colombia, y de la Universidad de Los Andes-Mérida.

CONCLUSIONES

En la revisión documental o bibliográfica realizada se encontraron varios trabajos, que de una u otra forma u otra se encuentran relacionados con la investigación propuesta, ya que destacan aspectos fundamentales sobre la gerencia universitaria.



Entre ellos, se pueden mencionar que Pérez (2014), realizó su trabajo doctoral, Universidad Santa María-Venezuela, titulado “Modelo Gerencial Fundamentado en la Reingeniería de Procesos, para la Integración de la Educación universitaria en el Estado Guárico”; su objetivo fue proponer un modelo gerencial fundamentado en la reingeniería de procesos, para la integración de la educación universitaria, centrado en la praxis gerencial la cual se consideró como variable antecedente y la reingeniería de procesos como variable generadora, para lograr así el rediseño de las estructuras organizacionales, de las instituciones de educación universitaria, y por medio de la integración replantear su quehacer institucional con miras a solucionar los problemas del entorno. La población estuvo conformada por treinta y un autoridades de las instituciones; de la localidad a quienes se les aplicó un instrumento bajo la técnica de encuesta con respuesta tipo escala de Likert con cuatro categorías de respuestas.

Los resultados permitieron determinar la necesidad de optimizar la praxis gerencial a través de las funciones básicas de estas instituciones. En consecuencia, se presenta un modelo fundamentado en la reingeniería de procesos para lograr la integración de las instituciones de educación universitaria; sustentada en cinco grandes líneas rectoras que son: Integración institucional, universidad y sociedad, autonomía universitaria y praxis gerencial a través de las funciones del proceso gerencial.

Este estudio es considerado como un gran aporte para la presente investigación puesto que se devela la necesidad de continuar indagando acerca de la práctica gerencial, la cual pareciera ser que aún presenta grandes debilidades en vista que se han propuesto modelos, estrategias, líneas de acción y se sigue con un desempeño gerencial fundamentado en lo principio de la administración tradicional; razón por la cual en esta investigación se pretende ahondar en la dinámica gerencial y se relaciona con la cultura organizacional.

La investigación ha permitido profundizar en el liderazgo del gerente es fundamental en el cumplimiento de las funciones, por lo que es necesario la continua indagación sobre el comportamiento de los líderes, pues un buen líder realiza una dinámica gerencial que



promueve cambio y fortalece la cultura organizacional, los cuales constituyen las categorías que se analizaran en el presente estudio.

Todos los estudios mencionados, de una u otra forma se relacionan con esta investigación ya que se centran en la gerencia universitaria. Se puede observar que en todos ellos el diagnóstico ha dado como resultado que las instituciones de Educación universitaria que han sido estudiadas presentan crisis en el aspecto gerencial, lo que tiene como resultado la elaboración de diferentes modelos adecuado a cada una de ellas y a su problemática específica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ambrosetti, W. (2005). Fundamentos Teóricos para la Redefinición de la Pertinencia Social de las universidades. Compilación. Cosmovisiones de la Educación en el Contexto de la Transcomplejidad. Aragua: Universidad Bicentennial de Aragua.
- Azócar, R. (2006). *Pensamiento Complejo*. Caracas: Editorial El Perro y la Rana.
- Barrera, M. F. (2012). Modelos epistémicos en investigación y educación. Caracas, quinta edición: Edita Sypal y Quirón.
- Bertalanffy, K. L. (1976). *General System theory: Foundations, Development, and Applications*. New York: Editada por George Braziller.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría de la Administración*. México, 8va. Edición: Editorial McGraw Hill.
- Drucker, P. (1994). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Bogotá: Editorial Norma.
- Maturana, H., & Nisis, S. (2000). *Formación Humana y Capacitación*. Chile: UNICET /Dolmen.
- Méndez, R. (29 de 07 de 2020). *Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns*. Recuperado el 12 de 08 de 2022, de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoría-del-liderazgo-transformacional.html>
- Morales, E. (2010). *La Gerencia del Futuro*. Bogotá, Colombia, quinta edición: Tercer Mundo Editores.
- Morin, E. (1999). *La Cabeza Bien Puesta. Repensar la Reforma del Pensamiento*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

Ciencias Sociales **equidad**



- Pérez, E. (2014). Modelo Gerencial Fundamentado en la Reingeniería de Procesos, para la Integración de la Educación universitaria en el Estado Guárico. Caracas: Universidad Santa María.
- Strauss, A., y Corbin, J. (2001). Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para Desarrollar la Teoría Fundamentada. Bogotá, Colombia: Edición de la Universidad de Antioquia.