

Ensayo científico

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN GERENCIAL

Por: Marlene Rosales

(Doctorante de Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro; rosales_moye@hotmail.com)

Recibido: 02/01/2017

Aprobado: 06/08/2017

Resumen

Este estudio busca explicar el proceso de comunicación organizacional como respuesta institucional a los cambios destinados a mejorar las actitudes, los valores, el comportamiento y la estructura de las universidades venezolanas; se destaca el manejo de situaciones administrativas y académicas, que ameritan una comunicación efectiva entre las partes involucradas, de tal manera que pueda adaptarse a los cambios y desafíos que surgen constantemente. Esta percepción se fundamenta con los aportes de la teoría de las organizaciones inteligentes, propuesta por Peter Senge y la administración por objetivos, desarrollada por Peter Drucker y desde una visión prospectiva en cada uno de los escenarios propuesto donde se puedan destacar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que acompañan a la sociedad de la información y la sociedad del conocimiento.

Palabras clave: Comunicación organizacional; Organización; Universidad.

COMMUNICATION STRATEGIES

Abstract

This study seeks to explain the process of organizational communication as an institutional response to changes aimed at improving attitudes, values, behavior and structure of the Venezuelan universities; handling administrative and academic situations warranting effective communication between the parties involved, so that it can adapt to the changes and challenges that arise constantly highlighted. This perception is based with the contributions of the theory of intelligent organizations, proposed by Peter Senge and management by objectives developed by Peter Drucker and from a prospective vision in each of the proposed scenarios where they can highlight new technologies information and communication, accompanying the information society and knowledge society.

Keywords: Communication; Organization; College.



Figura N° 1. Obra del pintor guatemalteco Efraín Enrique Recinos Valenzuela (1928-2011), donde destaca el manejo de un puntillismo figurativo con colores en proyección geométricas; la obra acá colocada representa un instante del diálogo entre seres humanos, ese instante que la autora del presente ensayo científico busca vincular con el discurso racionalista de las organizaciones y los procesos gerenciales.

Fuente: <https://www.pinterest.es/pin/550424385694419900/?lp=true>

Introducción a la problemática

La presente investigación ahonda la problemática en los sistemas de gestión en las universidades nacionales y experimentales, producto de una indagación de cinco años de varias experiencias vivenciales en instituciones de educación superior. En ese proceso de observación directa, se apreció que el tema de la comunicación ocupa un espacio relevante en las nuevas formas educativas agenciadas bajo tutela del Estado. Donde los informes sobre la gestión anual de universidades públicas como privadas, evidencian cuestionamientos al sistema de gestión comunicacional; las debilidades y amenazas identificadas, en un contexto general, son examinadas en el presente escrito en cuatro planos: diagnóstico, pronóstico, solución y legitimación; desde la explicación fenomenológica interpretativa, con revisión documental y hoja de registro de

observación a quince universidades del país, buscando develar las representaciones de los gerentes académicos sobre el funcionamiento del sistema de gestión basado en estructura organizativa, contrastándolas con las teorías sobre sistemas y los procesos de gestión universitaria, en base a lo cual se generó un cuerpo interpretativo del problema y su potencial solución.

A todas estas, un estudio que surgió como inquietud personal de la autora por entender cómo afecta la comunicación el sano desenvolvimiento de la vida universitaria, hoy toma cuerpo formal con este primer avance de la investigación en el cual se muestran algunas conclusiones que se llegaron una vez observado todos los planos de la temática, incluyendo nuevas categorías que con la dinámica social hoy son importante para el desarrollo de las tareas administrativas y gerenciales, en los centros de formación universitaria. Para un solo

investigador esta tarea no fuera posible, se ha contado con un equipo multidisciplinarios de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA), extensión Portuguesa, quienes colaboraron con gran parte de la recopilación de información y con el tratamiento a los registros levantados, alcanzando una síntesis confiable de hallazgos en este proceso heurístico.

En la actualidad, a todas estas, se puede observar, con gran énfasis, diferentes fallas en la gerencia de los procesos administrativos en las instituciones universitarias, dada la importancia de la consecución de los objetivos de estas organizaciones, en atención a la abstención de los resultados adecuados para la satisfacción de los usuarios que demandan los servicios educativos con un alto margen de calidad y eficiencia.

Desarrollo argumental

El estudio se fundamenta, en primera instancia, con el aporte de Drucker (2011), para quien las organizaciones requieren mostrar su gerencia eficaz, con un liderazgo participativo que ha generado nuevos paradigmas de gestión, de cómo operar una empresa, especialmente, en escenarios turbulentos y altamente competitivos. Los nuevos paradigmas enfatizan, a grosso modo, satisfacer necesidades; disminuir el peso de la publicidad y aumentar el de la promoción en los gastos de marketing; producir lo que se pueda vender, en lo que juega un papel importante el marketing estratégico, que se orienta a identificar oportunidades y atractivos de los mercados; crear necesidades; al costo y la calidad, como factores de preferencias de los clientes, se adicionan el servicio de postventa y el tratamiento personalizado.

En este sentido, el pensamiento de Senge (2013), quien introduce una visión categórica nueva en la comunicación organizacional que es precisamente la organización en aprendizaje; éste de organización sería el adjetivo que se utiliza para describir a una organización que, de manera continua y sistemática, se embarca en un proceso para obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas. En el mismo sentido, la siguiente pregunta que nos haríamos sería: Y, ¿Qué aprende? Para responderla el autor

prefiere hacerlo partiendo de la descripción de lo que es una empresa tradicional, ya que resultará más fácil para nosotros reconocer este tipo de organizaciones.

Para el autor, destaca que el problema para este tipo de organizaciones es que continuamente enfrentan la realidad actual en que viven las instituciones u organizaciones, la cual es cada día más compleja; y enfrenta dicha complejidad valorando el deterioro gradual o acelerado de sus niveles globales de calidad, de productividad y de la moral y vida misma de la organización. Una organización en aprendizaje es la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que permitan entenderla y manejarla. Este enfoque considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree. Son capaces de comprometerse totalmente con la visión de la institución u organización, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad.

Por lo tanto, destaca Senge (ob.cit.), son capaces de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas. Son capaces de trabajar en equipo con una eficiencia y una creatividad renovadas. La organización en aprendizaje busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades; esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

En cuanto a la visión prospectiva, esta exige identificar y entender, de manera sistemática, dos tendencias dominantes en el ámbito gerencial actual: uno, identificar hacia dónde se dirige la investigación y el desarrollo de las nuevas tecnologías y cómo afecta todo ello a las organizaciones e instituciones de carácter universitario; y la calidad de vida en el ámbito de las estructuras organizativas del sistema universitario moderno.

En este aspecto, las relaciones humanas y de comunicación, aumentan rápidamente e impactan de manera repentina en la toma de decisión; este aumento de interacción social, sigue dos vectores principales. Por un lado, un enorme (y tal vez sin precedentes) diferencial de procesos y tareas, en un contexto en el cual las universidades no dan abasto ante los recursos económicos asignados, haciendo inoperativa cualquier propuesta. Es necesario visualizar a futuro, estrategias que hagan sustentable la comunicación en las instancias administrativo-gerenciales de las instituciones de educación superior.

A todas estas, 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, citando a Maturana (2000), 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 se debe ir a la 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 de Maturana, 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 superior y las universidades, entendiéndose que aquellas implican todo el cuerpo doctrinal de la política educativa de educación superior, 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 sé que adaptan, 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 (Morin, 1999).

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 es, en acepción de Azócar (2007), 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.

Por otra parte, en las instituciones de educación superior y universidades venezolanas, prevalece el modelo burocrático, centralista y lineal-funcional, propio de la modernidad, según señala Méndez (citado por Labarca, 2001, p.45); considera Méndez que de este paradigma organizativo empírico, obsoleto; se desprende una variada gama de situaciones que producen efectos negativos sobre el

funcionamiento de las instituciones de educación superior, 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 (2007), 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 sí 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.

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.

En este sentido, 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 (2013), 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 (Leal, ob.cit.).

Dentro este campo del conocimiento, se ubica el planteamiento de Camacaro (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 (citado por Díaz, 2000), refiere que, en el caso específico de Venezuela, la Educación Superior, 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, Gutiérrez (2001), plantea que 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.

Por ello, 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.

Conclusión

La comunicación organizacional en las universidades estudiadas, no sigue los lineamientos de una organización inteligente y menos una

organización de carácter horizontal-cooperativa. La dirección por objetivos, tal cual la propuso Drucker en 1964, con plena vigencia aún en la realidad gerencial, no es enfocada en las oportunidades, sino en el carácter piramidal de la organización; por eso las oportunidades no son apreciadas y se pierde la visualización de hacia dónde crecer y desarrollarse. La comunicación se hace formal y se pierden los vínculos interpersonales, muy importantes a la hora de la toma de decisiones en conjunto.

En un aspecto puntual, la comunicación organizacional ha dejado de ser un problema para convertirse en un síndrome de gerencia; se observa que en las universidades objeto de estudio, hay conflictos y situaciones que atentan gravemente contra la eficiencia, la productividad y el clima laboral de la organización, haciendo muy complicada la posibilidad de mantener la mejora continua de todos los procesos y cuando se analizan las alternativas de solución.

En el ámbito de la educación universitaria, la comunicación se da en el marco de acciones dialógicas internas, donde destacan problemas por falta de credibilidad, jefes no son confiables, personal que no cree en lo que le dice la institución, hay duda de la honestidad, de la ética y de la forma llevarse los procesos, así como incumplimiento a lo que se promete o acuerda; problemas por falta de coherencia, no se dice lo que piensa y no hace lo que dice; Problemas por una cultura basada en el secretismo y la desconfianza; problemas por un liderazgo negativo, la Institución y sus líderes no comunican, informan, no tiene voluntad de diálogo; Problemas por un mal manejo del poder, todos creen que cualquier tipo de información es poder y que el modo de acumular poder es reservando información, callándose la boca; problemas por falta de confianza en la comunicación, la Institución no cree que la comunicación interna sea una herramienta de gestión estratégica y la ve más como un símbolo de modernidad o una acción de marketing dirigida al público interno; Problemas por una mala estructura organizacional; y problemas por subestimar al personal.

Recomendaciones

Se comprobó la hipótesis de que no hay comunicación organizacional y que se está ante una

situación de crisis aguda tanto en lo institucional como en lo interpersonal. Si se quiere mejorar la comunicación se tiene que comenzar admitiendo que no se tiene comunicación organizacional.

A todas estas, se recomienda concebir y planificar la comunicación como parte integral de organización, de trabajo, de la cultura gerencial; una forma de entender al otro, de valorarlo, incluirlo, pensarlo. La comunicación no ayuda a la organización, la comunicación es la esencia de la actividad organizada y es creadora de clima, hábitat, calidez.

Referencias

- Azócar A., R. (2011). *El clima organizacional de UNEFA y UNELLEZ, en Portuguesa*. Guanare. Trabajo de Investigación de Unellez-Programa Ciencias Sociales, documento mimeografiado.
- Azócar A., Ramón E. (2007). *Pensamiento Complejo*. Caracas, ediciones El Perro y La Rana, Colección heterodoxia número 9.
- Camacaro, A. (2000). *Gerencia Educativa*. Barquisimeto, material mimeografiado, Trabajo de Investigación, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Congreso Nacional de Educación (2000). Caracas, Teatro Teresa Carreño, Documentos varios.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Caracas, Gaceta Extraordinaria Número 36.860.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. España, editorial McGraw-Hill.
- Díaz, R. (2000). *Enfoque Analítico de la Educación Superior Venezolana*. Barquisimeto, material mimeografiado, Trabajo de investigación Universidad Simón Rodríguez.
- Drucker, P. (2011). *El Gerente Eficaz*. Bogotá-Colombia, Grupo Editorial Norma.
- Godet, M. (2007). *Escenarios estratégicos*. Madrid, Editorial Granica.

- Gutiérrez, J. (2001). *Entorno al sujeto*. Caracas, Ediciones Episteme.
- Leal, J. (2013). *La Autonomía del Sujeto Investigador y la Metodología de Investigación*. Mérida, ediciones del Consejo de Publicaciones de la Universidad de los Andes.
- Ley de Universidades (1970). Caracas, Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N° 1429.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Caracas, Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N°
- Maturana, H. y Nisis, S. (2000). *Formación Humana y Capacitación*. Chile, UNICET /Dolmen.
- Morin, E. (2009). *La Cabeza Bien Puesta. Repensar la Reforma del Pensamiento*. Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión.
- Morin, Edgar (2007). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona, España, Editorial Gedisa.
- Senge, P. (2013). *La Quinta Disciplina*. Madrid, España, Editorial Granica.