

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA  
DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL  
DECANATO NÚCLEO MIRANDA  
SEDE LOS TEQUES  
EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO DE POSTGRADO  
UNEFA



lft7362016370410

**MODELO DE GESTIÓN HUMANA PARTICIPATIVA EN LA  
TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO UNIVERSITARIO  
DE LOS TEQUES “CECILIO ACOSTA” (CULTCA) A LA UNIVERSIDAD  
POLITÉCNICA TERRITORIAL DE LOS ALTOS MIRANDINOS “CECILIO  
ACOSTA” (UPTAMCA)**

Trabajo de grado presentado para optar al título de Doctor en Ciencias  
Gerenciales

Los Teques, 27 de enero de 2016

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA  
DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL  
DECANATO NÚCLEO MIRANDA  
SEDE LOS TEQUES  
EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO DE POSTGRADO  
UNEFA



lft7362016370410

**MODELO DE GESTIÓN HUMANA PARTICIPATIVA EN LA  
TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO UNIVERSITARIO  
DE LOS TEQUES “CECILIO ACOSTA” (CULTCA) A LA UNIVERSIDAD  
POLITÉCNICA TERRITORIAL DE LOS ALTOS MIRANDINOS “CECILIO  
ACOSTA” (UPTAMCA)**

Trabajo de grado presentado para optar al título de Doctor en Ciencias  
Gerenciales

*Autor: Salerno Mata, Flavio Orestes*

*Tutor: Murillo Ruiz, Cerbeleón*

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
 UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA  
 DE LA FUERZA ARMADA  
 DECANATO NÚCLEO MIRANDA-SEDE LOS TEQUES  
 EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO POSTGRADO



ACTA DE EVALUACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL

Hoy, 27 de Enero 2016, reunidos en la ciudad de Los Teques, a las 02:00 p.m., se constituyó en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA). El Jurado evaluador designado e integrado por:

Grado Académico	Nombre y Apellido	Nº C.I.	Condición	Calificación en letras	Firma
DOCTOR(A)	Dilia Monasterio	4.678.880	Presidente	Veinte	
DOCTOR(A)	Cerbeleón Murrillo	24.445.669	Tutor	Veinte	
DOCTOR(A)	Abel Carrasquero	4.748.250	Principal	Veinte	
DOCTOR(A)	María Savasta	6.873.074	Principal	Veinte	
DOCTOR(A)	Freddy Aquino	640.879	Principal	Veinte	

Para conocer la presentación y sustentación de la Tesis titulada: "MODELO DE GESTIÓN HUMANA PARTICIPATIVA EN LA TRANSFORMACIÓN DEL COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES "CECILIO ACOSTA" (CULTCA) A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DE LOS ALTOS MIRANDINOS "CECILIO ACOSTA" (UPTAMCA)".

Que realizó de conformidad con las disposiciones y normativas legales vigentes al efecto, el **Esp. Salerno Mata, Flavio Orestes**, titular de la Cédula de Identidad N° 6.455.173, como requisito final para optar al título de Doctor en: **Ciencias Gerenciales**.

Realizado como fue el Acto de Evaluación, se da fe del siguiente veredicto.

APROBADO

NO APROBADO






Calificación en números  Calificación en letras



Una vez realizada la evaluación dejan constancia de las observaciones y/o recomendaciones al trabajo de investigación que a continuación se enuncian:

*Se recomienda publicar la tesis*

**Miembros del Jurado**

Nombres y Apellidos	N° C.I	Firma
Dra. Dilia Monasterio	4.678.880	
Dr. Cerbeleón Murrillo	24.445.669	
Dr. Abel Carrasquero	4.748.250	
Dra. María Savasta	6.873.074	
Dr. Freddy Aquino	640.879	

CC: Miembros del Jurado  
Unidad de Secretaría.  
EAD de Postgrado.  
Alumno (a)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA  
DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL  
DECANATO NÚCLEO MIRANDA  
SEDE LOS TEQUES  
EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO DE POSTGRADO  
UNEFA



lft7362016370410

Autor: Salerno Mata, Flavio Orestes

Tutor: Murillo Ruiz Cerbeleon

### Resumen

La investigación se centró en generar un modelo de gestión humana participativa desde la realidad observada para el caso de la transformación CULTCA-UPTAMCA, en gestación desde 2008. Como epicentro se consideraron las estrategias y acciones de la gerencia universitaria y la percepción de los docentes a dedicación exclusiva y tiempo completo respecto de la gestión humana participativa, aspecto medular que se sustenta la transformación de la IEU, problema de investigación, que surge de prescripción gubernamental, obviando la realidad particular y dinámica de la institución bajo estudio. Así, resultó clave considerar la política educativa e institucional y sus estrategias corporativas y de gestión humana, tenida como instancia de mediación, debiendo precisar las formas de valorar los equipos de trabajo y la concepción que de la participación se tiene, ella como forma de radicalizar la ciudadanía laboral. A tales fines, se estimó la concepción empirista, la neo-humana y correlacional sobre la gestión humana, siendo la participación considerada como un asunto concretado a la luz de las múltiples dimensiones desde investigaciones foráneas. Se empleó el enfoque epistemológico del positivismo lógico e investigación cuantitativa y de campo con apoyo documental, de orientación empírica inductiva y correlacional. Los resultados se alcanzaron mediante los tres instrumentos de recolección, según cada muestra (alta gerencia, gerencia media y docentes), empleando el diferencial semántico, fueron analizados desde la estadística descriptiva y con los cálculos correlacionales de Pearson. Como conclusión, se pudo valorar la dispersión entre los grupos consultados, destacándose la inexistencia de metodología que oriente la transformación, constatando que las estrategias y las acciones de la gerencia no son percibidas de manera que apunte la participación y con ella la transformación, aunque si existe correlación alta y significativa. Así se procura mantener un modelo de gestión tradicional como forma de cambio, para mantener el estatus quo.

**Descriptor:** Transformación, gestión humana, participación, prospectiva, modelo, modelo de gestión humana y modelo participativo.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA  
DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL  
DECANATO NÚCLEO MIRANDA  
SEDE LOS TEQUES  
EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO DE POSTGRADO  
UNEFA



lft7362016370410

Autor: Salerno Mata, Flavio Orestes

Tutor: Murillo Ruiz Cerbeleon

### Summary

The research focused on generating a human model of participatory management from the reality observed in the case of the CULTCA-UPTAMCA transformation, in gestation since 2008. As epicenter strategies and actions of the university management were considered and the perception of teachers -time and full-time regarding human participatory management, key aspect that the transformation of the UIS, research problem, which arises from government requirement, ignoring the particular situation and dynamics of the institution under study is based. Thus, education was a key consideration and institutional policy and its corporate and human resource management strategies, taken as a mediation body, and must specify the methods of valuing the work teams and the concept of participation that has, as a way to radicalize it labor citizenship. To this end, the empiricist conception was estimated, the correlational on human management, human neo-participation being considered as a matter finalized in the light of the multiple dimensions from foreign investigations. The epistemological approach of logical positivism and quantitative field research and documentary support, inductive and empirical orientation correlation was used. The results were achieved by the three collection instruments, as each sample (senior management, middle management and teachers), using the semantic differential, were analyzed from the descriptive statistics and Pearson correlational calculations. In conclusion, it could assess the dispersion between the groups consulted, highlighting the lack of the methodology to guide the transformation, where evidence strategies and management actions are not perceived so that underpins participation and with it the transformation, although there was high and significant correlation, so that it seeks to maintain a traditional management model as a way to change to maintain the status quo.

**Descriptors:** Transformation, human management, participation, foresight, pattern, human management and participatory model.

## AGRADECIMIENTOS

Este aparte, en ocasiones habla más de quien muestra la gratitud, que de quienes la reciben. Sin embargo, y aunque en oportunidades la tendencia nos lleva a los últimos tiempos de la formación y elaboración de la tesis, ello parece de alguna manera mezquino, pues se olvida el camino andado y los compañeros de viaje.

Lo expuesto, sin duda que implica un elevado riesgo, sobre todo cuando se intenta hacer memoria de los nombres que en lo menos y en lo más, han contribuido para arribar a este momento, motivo por el cual y ante todo, les pido disculpas, pues de manera intencionada obviare nombrarles, que comprenderán, más por su gentilicio, que por mi memoria.

Sin embargo, recuerdo los rostros de quienes me alentaron a iniciar este camino, así como a quienes me recibieron y me acompañaron y hasta con quienes me disguste, aquellos que me suministraron algún material o me obsequiaron un libro, dentro y fuera de la universidad, a quienes brindaron una palabra de aliento y alguna orientación, quienes me escucharon y aguantaron en oportunidades mis argumentos y sumaron con los suyos, ah y claro está, a quienes de alguna manera me financiaron, me dieron crédito y me colaboraron desde lo material y espiritual.

A quienes dedicaron parte de su tiempo para leer, corregir y mejorar este esfuerzo, a quienes fueron validadores y participaron en la prueba piloto, a los anónimos que se atrevieron a responder los instrumentos de recolección de datos, y por su puesto a mi tutor el Dr. Cerbeleón Murillo Ruiz, mi amigo Perla Negra, como también a los miembros del jurado evaluador.

De todos he aprendido y a Dios les pido siempre recordarles.

En fin, les agradezco a todos y en especial a Dios por haberlos puesto en mi camino y a quien ahora le pido, me mantenga cerca de todos.

Gracias y Bendiciones

## DEDICATORIA

Esto quizás sea más sencillo y me lleva a recordar de donde vengo y a quienes me debo.

Así, en primera instancia le dedico este trabajo a quienes hoy no están conmigo en este plano, pero que seguramente guían mis pasos y me habrán de recibir, y espero encontrar. A mi madre Gisela Mata Izzo, a mi padre Orestes Inocente, Salerno Hernández, así como a mis amigos.

Por supuesto que le dedico esta investigación a quienes a diario me acompañan, aunque siempre no hubiesen entendido mi desespero o mal humor porque en ocasiones las cosas se hacían difíciles, mi esposa Ramona Briceño de Salerno, a mi chamo grande Sandor José, a mis hijos Andrés y Jesús Orestes Salerno Briceño y a mi tesoro y maestra Oriana Gisela Salerno Briceño, así como a mis hermanos, cuñados, suegros y todos mis familiares.

Además, lo que he asumido como parte de mi mayor esfuerzo, a mis compañeros de aula, a quienes siempre he procurado dar lo mejor de mi formación, y les aseguro que continuaré.

Igual para ustedes mi agradecimiento y las más grandes Bendiciones.

Ojala que esto sirva para otros, incluida mi casa, el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA), en su proceso de transformación a la UPTAMCA y que inspire a otros para que continúen, desde la crítica y la contrastación, mejorar lo aquí expuesto.

Un eterno aprendiz.-



## TABLA CONTENIDO

Resumen .....	v
Summary .....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vii
DEDICATORIA .....	viii
TABLA CONTENIDO .....	ix
LISTA DE CUADROS .....	xii
LISTA DE GRÁFICOS .....	xiv
LISTA DE ILUSTRACIONES .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
FASE I .....	13
MODELO CORTICAL .....	13
CARÁCTER DEL MODELO CORTICAL.....	15
Objetivos de la Investigación .....	40
General .....	40
Específicos .....	41
Hipótesis Alternativas .....	42
Hipótesis Nula.....	42
FASE II .....	46
DEL MODELO BÁSICO .....	46
Antecedentes de la Investigación .....	48
Nacionales .....	48
Internacionales.....	57
Argumentación teórica .....	66
La Organización.....	67
La Transformación Universitaria .....	91

Gerencia y gerencia universitaria.....	102
Gestión Humana.....	118
La Participación .....	129
El modelo de gestión humana.....	148
Consideraciones legales.....	152
FASE III .....	155
OPERATIVA DE LA METODOLOGÍA .....	155
Enfoque Epistemológico .....	155
Enfoque Metodológico .....	157
Diseño y tipo de investigación.....	159
Sistema de Hipótesis .....	160
Hipótesis .....	161
General .....	161
Hipótesis Alternativas .....	161
Hipótesis Nula.....	162
Sistema de Variables .....	162
Observación en el Trabajo de Campo .....	171
Población y Muestra .....	171
Desasosiegos del Investigador .....	175
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	176
Validez y confiabilidad .....	177
Resultados del alfa de Crombach.....	180
Prueba piloto – instrumento 1: Alta gerencia .....	180
Prueba piloto – instrumento 2: Gerencia media.....	181
FASE IV .....	184
OPERATIVA EN EL TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	184
Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	184
Análisis de Correlación .....	278
FASE V .....	281

CONCLUSIONES FINALES .....	281
FASE VI .....	288
MODELO TEÓRICO FORMAL .....	288
Del modelo - Al modelo científico.....	290
Objetivo del modelo .....	292
Justificación y aportes.....	292
A modo de reflexión .....	295
La prospectiva como técnica y herramienta para la transformación .....	302
Modo de gestión humana .....	305
Modelo Participativo.....	310
Modelo de gestión humana participativa para la transformación .....	312
Modelo de gestión humana participativa desde lo académico .....	317
<b>REFERENCIAS</b> .....	321
ÍNDICE TEMÁTICO .....	333
ANEXOS .....	334
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	334
Cuestionario .....	336
Instrumento I .....	337
Instrumento II .....	341
Instrumento III .....	346

## LISTA DE CUADROS

1. Evolución de las organizaciones en el siglo xx .....	86
2. Modelo gerencial del siglo xxi .....	87
3. Participación según el tipo de ideología.....	138
4. Cuadro de definición de variables.....	164
5. Categorización de las variables. X: independiente. Y: dependientes.....	166
6. Operacionalización de variables .....	168
7. Distribución de la población del personal docente según su dedicación y unidad .....	173
8. Distribución de la muestra del personal docente según su dedicación y unidad .....	174
9. Distribución de la población de la alta y media gerencia .....	174
10. Coeficiente alpha de cronbach.....	179
11. Análisis de fiabilidad –prueba piloto instrumento .....	181
12. Análisis de fiabilidad-prueba piloto instrumento ii .....	182
13. Análisis de fiabilidad-prueba piloto instrumento iii.....	182
14. Dispositivos legales .....	187
15. Plan de desarrollo y territorialización .....	189
16. Impacto de las normas en la comunidad universitaria .....	192
17. Lineamientos ministeriales a los efectos de la transformación .....	194
18. Concepción de la comunidad o entorno a los efectos de la transformación .....	196
19. Identidad en relación a la transformación .....	198
20. Ordenamiento interno .....	200
21. Procesos gerenciales-administrativos.....	202
22. Interacción a la luz de la transformación.....	204
23. Motivación.....	206
24. Toma de decisiones.....	207

25. Gestión de la alta gerencia en el proceso de transformación .....	209
26. Prioridad gerencial en torno a la transformación.....	211
27. Objetivo de la gestión institucional participativa.....	216
28. Transacciones estratégicas .....	218
29. Política institucional .....	221
30. Cultura organizacional .....	223
31. Aspectos filosóficos .....	225
32. Planeación .....	227
33. Integración para la transformación.....	230
34. Tipo de estrategia gerencial.....	233
35. Instrumentación de las estrategias impulsadas por la gerencia.....	236
36. Normas internas.....	238
37. Estrategias desarrolladas por la alta gerencia .....	240
38. Control como actividad administrativa .....	242
39. Liderazgo gerencial del talento humano .....	245
40. Autonomía del talento humano .....	248
41. Autoridad gerencial del talento humano.....	250
42. Flujo de trabajo desde el enfoque gerencial .....	252
43. Modelo de gerencia humana.....	254
44. Percepción de la gestión humana y la motivación .....	256
45. Impulso de la gestión humana .....	258
46. La comunicación desde la gerencia humana .....	261
47. Dominio de tareas de parte de la gestión humana.....	263
48. Estilo gerencial.....	265
49. Concepción de las personas por parte de la gerencia universitaria.....	267
50. Características del ambiente.....	269
51. Tipo de gestión gerencial.....	271
52. Participación docente.....	273
53. Correlación de variables .....	279

## LISTA DE GRÁFICOS

1. Dispositivos legales .....	187
2. Plan de desarrollo y territorialización .....	189
3. Impacto de las normas en la comunidad universitaria .....	192
4. lineamientos ministeriales a los efectos de la transformación.....	194
5. Identidad en relación a la transformación .....	198
6. Ordenamiento interno .....	200
7. Procesos gerenciales-administrativos.....	202
8. Interacción a la luz de la transformación.....	204
9. Motivación.....	206
10. Toma de decisiones.....	207
11. Gestión de la alta gerencia en el proceso de transformación .....	209
12. Prioridad gerencial en torno a la transformación.....	211
13. Objetivo de la gestión institucional participativa.....	216
14. Transacciones estratégicas .....	218
15. Política institucional .....	221
16. Cultura organizacional .....	223
17. Aspectos filosóficos .....	225
18. Planeación .....	227
19. Integración para la transformación.....	230
20. Tipo de estrategia gerencial.....	233
21. Instrumentación de la estrategias impulsadas por la gerencia.....	236
22. Normas internas.....	238
23. Estrategias desarrolladas por la alta gerencia .....	240
24, control como actividad administrativa .....	242
25. Liderazgo gerencial del talento humano .....	245
26. Autonomía del talento humano .....	248
27. Autoridad gerencial del talento humano.....	250
28. Flujo de trabajo desde el enfoque gerencial .....	252

29. Modelo de gerencia humana.....	254
30. Percepción de la gestión humana y la motivación .....	256
31. Impulso de la gestión humana .....	258
32. La comunicación de la gerencia humana.....	261
33. Dominio de tareas de parte de la gestión humana.....	263
34. Estilo gerencial.....	265
35. Concepción de las personas por parte de la gerencia universitaria.....	267
36. Características del ambiente.....	269
37. Tipo de gestión gerencial .....	271
38. Participación docente.....	274

## LISTA DE ILUSTRACIONES

1. Entorno organizacional -----	70
2. Impacto organizacional -----	71
3. Etapas de ciclo gerencial y organizacional -----	76
4. Pensamiento gerencial-----	78
5. La comunicación-----	106
6. Cambio de paradigma-----	110
7. Prospectiva y su dinámica educativa-----	116
8. Perfil del estratega-gerente prospectivo -----	117
9. Gestión humana -----	121
10. Participación laboral -----	132
11. Tránsito hacia la participación-----	144
12. Fases del modelo de investigación-----	159
13. Concepción de la comunidad o entorno a los efectos de la transformación -----	196
14. Hacia un modelo de gestión -----	289
15. La transformación como proceso prospectivo-----	295
16. Interrogantes prospectivas -----	303
17. Modelo prospectivo para la transformación-----	304
18. Gestión humana -----	307
19. Modelo de gestión humana -----	309
20. Modelo de participación-----	312
21. Macro de modelo de gestión-----	313
22. Flujo para la transformación -----	316
23. Modelo de gestión humana docente-----	319



## INTRODUCCIÓN

Hoy, la dinámica social obliga el reconocer lo efímero de lo conocido y la valoración de la obsolescencia como la compañera de vida que exige tener al cambio como estrategia de supervivencia, tanto a las personas, y con ellas, las organizaciones.

De manera que el cambio o la transformación debe ser una respuesta constante, anticipada, y en ocasiones hasta generada o estimulada, es decir, que debe ser parte de la estrategia corporativa, requiriendo por tanto, ser reconocida por sus integrantes a los fines de apalancarla y concretarla.

Cuando el cambio o la transformación no se encuentran entre las prioridades de la organización, ello no implica que pueda ser obviada, sino que por el contrario, impactará de manera virulenta, dado que la mutación organizacional como constante, puede ser originada en respuesta a las exigencias sociales. Sin embargo, es necesario entender que independiente de su origen y celeridad, indubitablemente el cambio siempre ocurrirá.

Entre las atenciones a tener en cuenta para impulsar el cambio o la transformación, de manera consciente o voluntaria, es necesario descifrar de dónde se parte, a dónde se quiere llegar, qué puede impulsar e impedir el avance y qué hacer para tener éxito. El despeje de estas y otras incógnitas, lo mismo que tener en cuenta a los miembros de la organización, consentirán avizorar el panorama, pues son ellos quienes forjan la realidad orgánica con su quehacer diario y al mismo tiempo, quienes pueden impulsar o retardar su metamorfosis, además de otras consideraciones del contexto que siempre es necesario tener en cuenta.

Entre los que se incluye la concepción de la participación, que según la mirada clásica y conservadora, valoraba que por el solo hecho de estar y/o formar parte de..., ya se participaba; siendo ahora alusiva al reconocimiento

de la condición ciudadana que acompaña al ser humano y no le abandona en el mundo del trabajo.

Estas y otras reivindicaciones, además de requerir ser entendidas y asumidas por quienes detentan el gobierno, la propiedad y/o la gerencia de las instituciones, demandan nuevas exigencias y un cambio de paradigma que incluye una nueva concepción de las personas en tanto miembros de las organizaciones, siendo clave a tales efectos una gestión humana que mute del pensamiento mecanicista, burócrata o tradicional, según el cual las personas son un mal necesario que debe ser dirigido y controlado, imponiéndose una filosofía antropocéntrica, donde las personas son la medida de todo actuar.

Ciertamente, las organizaciones, sus modelos de gestión y lo atinente a la participación, han mostrado avances, con lo cual se reconoce que no es absolutamente novedoso, sino que tales progresos deben ser divulgados, socializados y profundizados, máxime en el caso de la participación, pues desde la configuración social, de lo que se trata es el afianzamiento del sistema político democrático, que en el caso venezolano, posee mandato constitucional.

Para tal encargo, sin duda que es menester la ideación y teorización desde la misma realidad, para luego ser simplificado mediante la modelación o modelo científico, en donde se incluyen, de manera resumida dos envolturas básicas: la grafía de la argumentación teórica y las circunstancias ideales en que se debe producir desde la práctica, como forma de aprendizaje y mejoramiento.

En lo concreto, la realidad que aquí se aborda, se ciñó al estudio del proceso de transformación para el caso del Colegio Universitario de Los Teques, "Cecilio Acosta" (CULTCA) en su transitar a la ahora Universidad Politécnica de Los Altos Mirandinos "Cecilio Acosta" (UPTAMCA), proceso ordenado por el Presidente de la República en el año 2008 y que tan solo ha sido hasta marzo de 2014 cuando se publicó su Decreto de creación, sin que

aún se haya materializado más que en la designación del Rector (E) en julio de 2015.

El referido Decreto de creación de la UPTAMCA, le asigna a esta Institución de Educación Universitaria (IEU), el objetivo de: “[...] desarrollar proyectos académicos de formación, creación intelectual, desarrollo tecnológico, innovación, asesoría y vinculación social [...]”, que conjugado con su carácter experimental, le permite el ensayo en sus modos de gestión, siendo un imperativo, en tanto institución generadora de conocimiento.

En este mismo orden de ideas, el citado dispositivo legal enfatiza para la organización y funcionamiento de esta universidad, la participación protagónica de la comunidad, tanto a lo interno como a lo externo, es decir, los miembros de la comunidad universitaria (incluidos los docentes), emergiendo la UPTAMCA de la transformación del CULTCA, que por lo demás cuenta con un patrimonio material e intelectual que sus integrantes procuran mantener. De esta manera, la investigación se orientó a la generación de un modelo de gestión humana participativa para la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA), hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA).

Entre las tantas discusiones registradas con el Dr. Murillo, tutor de esta investigación, se consideró la posibilidad que el lector bien intencionado podría estimar que el centro de este esfuerzo estaba en la gestión humana; sin embargo, lo verdaderamente neural se refiere a la participación como médula fundamental a los efectos de la transformación, requiriendo si, una gestión humana que efectivamente potencie la participación, como ejercicio de la ciudadanía en el ámbito del trabajo, que aquí se tiene como la radicalización del sistema político democrático y demanda ser profundizado en todas la institucionalidad venezolana, incluidas las universidades, en tanto política de estado..

No obstante, se reflexiona respecto del enfoque de la gestión humana, concebida como instancia de mediación y facilitación compartida que da sustento logístico y de apoyo a los fines de concretar los aspectos principales de la institución, correspondiéndole profundizar la democracia laboral, es decir, la participación de las personas en el ser y hacer organizacional. De allí que, tanto la participación como la gestión humana, poseen su basamento teórico.

Ahora bien, en la denominación que se presenta, subyace la intencionalidad de concebir a la gestión humana, refiriéndose a la manera de diligenciar con las personas, y no a las personas, para lo que se consideró su rol de intermediación entre ellas (las personas) y la organización, con un carácter fundamentalmente empirista, cuya intención solicita centrarse en la transformación de las formas de relacionamiento en el trabajo, siendo la comunicación el eje conversacional mediante el cual las personas se comprometen, arriban a acuerdos, generan confianza mutua, seguridad e identidad, entre otras anchuras.

A tales fines, se partió de una mirada teórica empírica-inductiva, aunado a los estudios correlacionales donde se plantea que a mayor interacción social, implica una reacción positiva. Por otro lado se consideraron las posturas neo-humana-relacionista, que estiman la posibilidad de autorrealización de las personas, cuando se logra un estado de armonía.

Lo expuesto descifra fragmentos de lo considerado en el aparte de la concepción que de la gestión humana previamente detallada en esta indagación, que según la postura del investigador, resulta fundamental a los efectos de entronizar a la participación, como parte de un modelo de gestión donde todos los miembros de la organización, independientemente de su rol, son corresponsables con su propio destino y el de la ordenación en la que se interactúa.

En cuanto a la participación, fue clave estimar distintas dimensiones con miras a explicar, más allá de la debida argumentación, su manera de

especificar, recogiendo experiencias foráneas que se estimaron valiosas a los fines de promover su concreción en las organizaciones venezolanas, especialmente en las IEU, como el caso del CULTCA-UPTAMCA, en proceso de transformación. Este proceso de mutación, sirvió de basamento para identificar la problemática de estudio, toda vez que es un encargo, y que tiene como esencia la participación.

Empero, el pausado proceso de transformación CULTCA-UPTAMCA, no revela formas reales y concretas de participación, pues este se ha reservado a la jerarquía institucional, incluido el ahora Ministerio del Poder Popular Para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, quienes inclusive prescriben recetarios de cómo transformar la institución, obviando su particularidad organizacional, lo mismo que a sus integrantes, lo que en ocasiones ha degenerado en resistencia y en el mejor de los casos, autoexclusión en la conversión institucional, como en el caso de lo avanzado desde la dimensión académica.

Asimismo, de lo escasamente andado de este proceso, no se aprecia un modelo de gestión que efectivamente exalte la participación, y que al mismo tiempo, permita vislumbrar, colectivamente, la universidad que se quiere conquistar, asunto que debería emerger desde su propia realidad y mediante el protagonismo de todos sus integrantes. De ahí que el investigador enfatiza en varios pasajes del modelo, que este realmente no le compete a él, pues resultaría en una arrogancia tal, que daría al traste con la participación, siendo si, los modelos que se esbozan, una invitación a estimar para la transformación.

Es así que como inquietud, que procura evidenciar la brecha entre lo conocido y lo desconocido, se partió de la observación de la realidad que se auscultó para procurar nuevo conocimiento, siendo la pregunta generadora que orientó este esfuerzo: ¿De qué manera la estrategia de la gerencia universitaria y las acciones de la gestión humana participativa, subyacente, explican la realidad del proceso de transformación del CULTCA a la

UPTAMCA?, siendo el objetivo superior o la idealización última: Generar un modelo de gestión humana participativa para la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA), hacia la Universidad Politécnica Territorial de los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA).

Aun cuando esta indagación se centró en el caso particular del CULTCA-UPTAMCA, su juicio, argumentación y metodología, puede considerarse para otras IEU en similares circunstancias o por realizar su transformación, dado que se obtiene información de manera sistematizada y organizada de hechos, ideas, pautas, regularidades e irregularidades para la generación de conocimiento, que deben ser puestas a juicio de manera de procurar el mejoramiento del modelo de gestión.

Para el andamiaje teórico de la participación, resultó fundamental considerar otras experiencias que fueron recogidas mediante el estudio de investigaciones relacionadas, incluyendo indagaciones foráneas que en este tema lucen un avance significativo, además de otras consideraciones que justificaron su selección. Por otra parte, para el desarrollo del cuerpo teórico, se tuvieron en cuenta las variables y dimensiones de estudio que emergieron de los objetivos propuestos, incluyéndose lo concerniente a las organizaciones como concreción intencionada, su concepción, sus formas de interacción con su entorno, y sus maniobras con miras a perpetuarse en el tiempo, enfatizando lo referente a sus modos de evolución.

De seguida, se examinó lo alusivo a la transformación de la organización universitaria, teniendo en cuenta la trama internacional y nacional, así como la intencionalidad de transformación, para dar paso a lo concerniente a la gerencia y la gerencia universitaria, en donde se destaca su rol y los fundamentos en que se basa su actuación, teniendo como centro, el cambio o la transformación, expresiones éstas que se emplean como sinónimos en algunos pasajes. Asimismo, en este aparte se alude a los retos de la gerencia contemporánea, trazando el camino a recorrer a los efectos de

la transformación desde la planeación prospectiva, así como las cualidades necesarias que corresponde lucir al gerente o líder prospectivo.

Luego, se muestra lo correspondiente a la gestión humana, considerada desde sus insumos esenciales: su rol mediador, la metodología ideal y su filosofía de signo antropocéntrico, que desde la perspectiva del investigador, tiene como función esencial romper con las relaciones de subordinación y la promoción de un aprendizaje colectivo, incluida la participación, a modo de impactar de manera positiva tanto en el clima organizacional, como en las actitudes y aptitudes de los miembros de la organización; siendo su finalidad, motivar y reducir los conflictos, o su aprovechamiento. Asimismo, se presenta a esta disciplina de la administración, como la corresponsable de adelantar prácticas efectivas que impulsen e institucionalicen una gestión humana participativa, lo que se muestra de manera indivisible, pues la participación es en sí misma, una cualidad humana.

Desde la configuración laboral, la participación es analizada por el investigador como una posibilidad multidimensional, por lo que en ella se considera el modelo de desarrollo y la concepción teórica que se debe dar desde la sociedad, los gobiernos, empleadores/patronos, gerentes y hasta los trabajadores, quienes requieren entronizarla como un derecho y una obligación, abandonando la sumisión o subordinación incondicional de unos con respecto a los otros.

En sí misma, la participación contiene nuevas formas de relacionamiento que demanda de una política institucional envolvente, pues incluye cambios en las estructuras de poder y el control compartido en las organizaciones, requiriendo, igualmente, de un sistema ideológico político que le de sustento a modo de traspasar de una forma organizacional tradicionalista a otra colectiva-cooperativa-cogestionaría.

Sin duda que para su concreción, habrá de intimar un liderazgo que la impulse, pudiéndose realizar su experimentación en áreas medulares para socializar sus resultados y en consecuencia, afinar su ejercicio, como al final

de sugiere para la cuestión académica. Entre sus formas de realización, se destaca la directa sobre la representación y la colectiva sobre la individual, de manera que la inclusión de representantes en los co-gobiernos universitarios, asunto contenido en la Ley de Universidades (1970), no se aprecia como una verdadera práctica protagónica, lo mismo que el acto electoral, lo que no implica en manera alguna menospreciar su ejercicio.

De lo que se trata pues, desde la tesis que aquí se esgrime, es la institucionalización de la participación como modelo de gestión, pasar de una participación pasiva a una espontánea que permita además de la autorrealización de sus integrantes, generar beneficios sociales. Claro es que su consolidación no surgirá de aspectos meramente legales, convencionales o coyunturales, sino que por el contrario, requiere de la internalización de los involucrados para su realización, siendo crucial el compromiso, la creatividad y el empoderamiento de cada uno, en un esfuerzo de largo aliento que demanda, desde ya, un andar sostenido y sostenible.

Cada una de las consideraciones expuestas como parte de la argumentación que da sustento a esta investigación, es asumida a la luz de la realidad del CULTCA-UPTAMCA, como forma de contrastación desde la observación de la realidad a través de la teoría.

En esta investigación se asumió un enfoque epistemológico fundamentado en el positivismo, pues la experiencia priva sobre las ideas y la razón, lo que permite su comprobación a los fines de la validez del conocimiento, mediante la contrastación. Metodológicamente, se siguieron los postulados de (YURÉN, 1998), pasando del modelo cortical como problema empírico, al básico o teórico hipotético, para continuar en lo operativo y seguidamente, se realizó trabajo de campo para la recogida y análisis de los resultados, hasta arribar al modelo teórico formal basado en la realidad.

El diseño y tipo de investigación fue de carácter descriptivo, permitió investigar la realidad sin manipularla, además de apoyarse en un estudio de



campo, al recoger los datos de manera directa sin controlar variable alguna, acudiendo a la revisión documental existente.

Como hipótesis general, el investigador se propuso: Las estrategias de la gerencia universitaria y las acciones de la gestión humana participativa presentarán una correlación alta, positiva y significativa desde la ontología observada en el proceso de transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA), hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA).

La población estuvo constituida por la alta y media gerencia universitaria, así como por el personal docente a dedicación exclusiva y tiempo completo, pues se estimó que son ellos, en el caso de los docentes, son los que realizan una mayor vida institucional académica. Asimismo para la precisión de la muestra se realizó un muestreo probabilístico estratificado, en el caso de los docentes, fue calculada en un total de veintisiete (27) con dedicación a tiempo completo y veinticuatro (24) a dedicación exclusiva, como se explica en el aparte correspondiente.

En cuanto a la gerencia universitaria, se fraccionó en dos, por una parte la alta gerencia universitaria, tres (3) sujetos, y por la otra, la gerencia media que debió ser redimensionada dada la particularidad que se presentó y se comenta en el aparte identificado como desasosiegos del investigador, quedando la muestra de la gerencia media constituida por once (11) de sus veinticinco (25) titulares.

Como técnica de recolección de datos se empleó un cuestionario específico por cada muestra, haciendo uso del diferencial semántico con varias disyuntivas por cada ítem o enunciado, administrado vía web mediante el servicio de google-drive, lo que permitió al mismo tiempo garantizar la confidencialidad de los informantes y sus respuestas. Para su validez se acudió a expertos investigadores, a quienes se le suministró un instrumento de manera que considerasen las orientaciones dadas a los consultados, así como otra matriz a los fines que ponderasen, según criterios previamente

definidos, cada ítem o enunciado en cada instrumento, lo que consintió al investigador realizar las correcciones del caso y así mejorar cada uno de los instrumentos, antes de su administración.

Para determinar la confiabilidad, fueron aplicadas las pruebas pilotos correspondientes, debiendo en el caso de la gerencia universitaria, recurrir a gerentes universitarios de otras instituciones con características similares, pues los adscritos al CULTCA-UPTAMCA se consideraron de manera censal. Una vez realizada la prueba piloto, se determinó la confiabilidad de cada instrumento mediante el coeficiente del alfa de Crombach, empleando para ello el paquete estadístico SPSS que arrojó unos valores de: 0.968, 0.973 y 0.992 que precisa así una correlación muy alta para cada herramienta de consulta.

Una vez administrados los instrumentos y recogida la información, se realizó la tabulación en cuadros y gráficos para, seguidamente, concretar el análisis de los resultados, que se llevó a cabo mediante el análisis descriptivo teniendo en cuenta la argumentación teórica. Posteriormente, se estimó la correlación entre las variables de estudio empleando para tales fines el coeficiente de correlación lineal de Pearson, indicando una correlación alta, positiva y significativa como fuera tratado en las hipótesis alternativas, lo que permitió destacar la existencia de una dependencia entre las variables, pudiendo precisar que al introducir cambios en una variable, tales cambios incidirán directamente en las otras.

Las conclusiones revelan la disparidad de percepciones entre los tres grupos consultados, lo que sin duda requiere de un replanteo de la estrategia de parte de la alta gerencia universitaria y un relanzamiento del proceso de transformación, entendiendo desde los niveles de correspondencia, que impactará de manera positiva en las acciones de la gerencia media, lo mismo que en el personal docente.

A tales efectos y con miras a entronizar y hasta institucionalizar la participación, Es conveniente descifrar el futuro a conquistar e identificar la

realidad actual a manera de descifrar el futuro a conquistar, identificar la realidad actual de manera de conocer la brecha o diferencial, así como las estrategias y acciones para la transformación.

Otro de los hallazgos que merece destacarse, es lo referido a la falta de metodología respecto de la transformación, lo que incluye los procedimientos a los fines de alcanzar los objetivos propuestos, amparándose en la proclama participativa como mero esnobismo o moda gerencial cuando no se procuran la verdadera definición institucional y hacia donde debe dirigirse la institución, lo que sin duda requiere de experiencias, habilidades y conocimientos cónsonos a los retos que se tienen por delante.

Por el contrario, pudiera inferirse que la intención que subyace en la gerencia universitaria es la de eliminar al CULTCA como institución cuando se pretende desconocer su andar, procurando si, reforzar un control político de la administración y gestión, siendo por tanto, una gestación no de la transformación sino de un cambio que al final parece procurar mantener las primitivas prácticas gerenciales.

En la fase Modelo teórico formal, se expone brevemente lo concerniente al modelo y se detalla lo correspondiente al modelo científico, lo que de suyo, implica una marcha hacia adelante que se puede complejizar en su devenir, la transformación. Como objetivo, se logró generar un modelo de gestión humana participativa para la transformación del CULTCA-UPTAMCA, justificándose desde la perspectiva macro-social e institucional, beneficiándose así, tanto a la institución objeto de estudio, como a sus integrantes y a la sociedad misma.

El modelo de gestión humana participativa para la transformación se disgrega en elementos de la prospectiva, como técnica y herramienta gerencial, pasando del modo de gestión humana al modelo participativo, todo lo que tributa al propósito del modelo principal, incluyendo un flujograma para su puesta en práctica. Se enfatiza que el referido modelo debe ser tenido como una mera invitación para su puesta en marcha y consecuente

validación; pues, como antes fuera considerado, por su condición participativa requiere ser construido entre los involucrados.

Dado que la indagación se centró en la consulta a docentes del CULTCA-UPTAMCA, el investigador estimó conveniente, y como valor agregado, su materialización en lo académico, es decir, un modelo de gestión humana participativa académica, lo que permite un ensayo preciso para su posterior expansión en otras áreas de la organización universitaria.

Los señores miembros del jurado evaluador, al momento de realizar la entrevista privada, consultaban respecto del modelo ideal, lo que encuentra respuesta en la construcción colectiva de los miembros de la IEU objeto de estudio, que pasa no sólo por el reconocimiento, aunque ello resulta clave, sino que sino que es menester que esa construcción colectiva emerja desde practicas conversacionales de donde surgirán, además de la ideas rectoras a los efectos de la transformación, los compromisos y roles a ejercer por cada ciudadano organizacional.

Para quienes tengan la oportunidad de leer o consultar este material de manera digital, además de poder aprovechar del panel de navegación, podrán hacer uso de los link o enlaces con las fuentes electrónicas, dado que cada una de las aquí empleadas, está configurada al final de la cita electrónica, donde se indica: [Documento en línea].

Por último, se destaca el intensivo uso del procesador de palabras de Word, tanto en la elaboración de todas las referencias, así como de la administración de las fuentes bibliográficas, empleando las nomas APA. Pudiera parecer que las referencias por citas es algo inusual, pero se ajustan a las facilidades que brinda en referido procesador de palabras.

## FASE I

### MODELO CORTICAL

*No es posible lograr las organizaciones del futuro, si hoy se pretende transformarlas con los métodos y técnicas del pasado.*

*Orestes Salerno (2014)*

La investigación, tiene como punto de partida lo conocido y tal circunstancia amerita, que constantemente requiera ser revisada y redefinida en sus conceptos y métodos para arribar a nuevos conocimientos, reactualizar los anteriores, enriquecerlos y/o perfeccionarlos (aún los existentes), que por el hecho de estar sometida a la crítica constante a la luz de las nuevas realidades investigativas, dichas realidades permiten observar el tránsito de lo conocido a lo desconocido, fundamentalmente, planteándose como resultado, inquietudes metodológicas fundadas en la observación y la experimentación para evidenciar parte de la realidad investigada, y posteriormente, procurar dar respuestas provisionales a las interrogantes investigativas, y con ellas, comenzar a estructurar el modelo básico.

Es así como el modelo, representación de una realidad que explica y enlaza lo abstracto con lo concreto, permite simplificar los datos, distinguiendo en ellos, lo esencial y legítimo, porque siendo los datos la evidencia con que se cuenta para precisar el problema, éstos permiten la explicación de los hechos y sus relaciones tal como lo propicia la ciencia factual.

Con base a estas apreciaciones teóricas, es importante destacar el hecho concreto referente a los datos y su legítima significación e importancia, cuando se asume metodológicamente el cambio del estado de la cosa, que propicia el tránsito para la transformación. Ejemplo particular de lo

expresado, es el caso del Colegio Universitarios de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA) quien transita en su transformación hacia la Universidad Politécnica Territorial de los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA), proceso singular de gestación conforme al Decreto 827 del 17 de marzo de 2014 siendo la metamorfosis, la idea rectora que se representa en palabras, escritos y símbolos, surgida desde las autoridades nacionales e institucionales y no desde la misma realidad.

Tal transformación, conlleva desde el discurso y su disposición legal, la condición participativa de la comunidad universitaria, incluido el equipo docente, además de contener un modelo de gestión de carácter experimental comprendido en la Ley de Universidades (1970), por lo que es insoslayable avizorar desde su propia realidad, que a decir de (MIKLOS T. y., 2005), desde una concepción prospectiva que:

[...] resulta en un enfoque eminentemente participativo que procura una visión compartida de futuro, mediante interacciones dinámicas que impulsan el cambio de los sistemas sociales de manera compleja. Se trata de trazar con premeditación un mejor camino desde el presente hacia el futuro (p. 59)

Valorando lo expresado por Miklos, y considerando clave para tales fines un modelo de gestión para la transformación del CULTCA a la UPTAMCA, urge determinar la estrategia de la gerencia universitaria y las acciones de la gestión humana bajo una concepción participativa, en virtud que tanto la gerencia universitaria como la gestión humana en las organizaciones, trascienden la concepción de subordinación en el mundo del trabajo, y propician una democracia institucional como ejercicio de ciudadanía, que subyacen y explicitan la realidad de este proceso de transformación.

Lo expresado permite indicar, que en esta FASE I, se considera lo atinente al MODELO CORTICAL, como exterioridad de la realidad observada, conforme a la cual, además de plantear las interrogantes del caso, emergen los objetivos que rigen esta investigación, siendo el propósito

principal: Generar un modelo de gestión humana participativa para la transformación organizacional del CULTCA a la UPTAMCA.

## **CARÁCTER DEL MODELO CORTICAL**

### **LA TRANSFORMACIÓN Y LA GESTIÓN HUMANA PARTICIPATIVA:**

Entre las grandes invenciones de la humanidad para su adecuación al mundo, a través de las ciencias se enfatizan las organizaciones como ordenación racional y científica en donde el ser humano se destaca por su sociabilidad, capacidad natural ésta, que lo mueve a establecer vínculos, relaciones y reglas que le permiten vivir en sociedad, es decir, se organiza para convivir.

En este sentido (BUNGE, La ciencia, su método y su filosofía., 2000), como explicación para la comprensión del mundo, afirma que el ser humano: “[...] construye un mundo artificial: ese creciente cuerpo de ideas llamado “ciencia”, que puede caracterizarse como conocimiento racional, sistemático, exacto, verificable y por consiguiente falible” (p. 7), debiendo agregarse a lo que es conocido como ciencia, el sentido de lo perfectible, pues una de las claves del científico, es procurar conocer lo desconocido o generar nuevo conocimiento (cuerpo de ideas que hablan de los hechos) a partir de lo conocido, inquietud que puede surgir desde nuevas exigencias y/o críticas, cuando lo existente ya no satisface los nuevos requerimientos, siendo necesario socializarlo y consecuentemente someterlo básicamente, a la crítica en el contexto científico.

De allí que en el caso de la organización, como instancia socio-artificial, se constituye en el fundamento que permite el progreso del hombre tal como lo afirma (STONER, 1996), cuando asume la importancia de las organizaciones, al ser ellas instancias sociales con sus valores y necesidades, aceptadas culturalmente y permitiendo la vida colectiva en

forma civilizada para lograr objetivos como humanidad, correspondiendo a las ciencias sociales, según lo establece el mismo BUNGE M. (2005) que el mejoramiento del medio artificial–real, comprendido como un sistema, cada una de cuyas partes o componentes está conectada con otras, siendo la organización un sistema social humano formado por personas, además de sus artefactos, a quienes une o divide: los sentimientos, creencias, normas morales y jurídicas amén de compartir, cooperar, intercambiar, discutir, ordenar, construir y relevarse, se convierten por tanto, en dinámicas y al mismo tiempo, evolutivas.

Los valores sociales que se patentan en las organizaciones, responden a modelos culturales en los que se subsumen los referentes teóricos, políticos, sociales y otras dimensiones de la colectividad, que así como las organizaciones evolucionan en sus formas estructurales de manera rápida o lenta, por sí mismo o por otros, procuran alternativas de solución a razón de sus realidades contextuales y planteos críticos, como lo refiere (DRUCKER, 2004) al sostener que “Una organización, es un ambiente artificial que se diseña adrede y se define por su tarea, que determina su sistema de valores, es profundamente pluralista, donde un grupo humano compuesto de especialistas trabajan juntos en una tarea común” (p. 17).

Es así que, la transformación organizacional como idea rectora y estrategia gerencial, procura de suyo, la adecuación a la realidad circundante, tal como lo planteó (SENGE, La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, 2003), al señalar la necesidad de incluir las formas de pensar del liderazgo –gerencia universitaria- y en el mismo sentido, estima necesario y conveniente tener en cuenta para su correspondiente aplicación, las formas de pensar y recrear de la organización puesto que sus miembros, son el epicentro clave del escenario que debe ser contemplado.



Lo planteado es una realidad particular que en el caso de las instituciones de educación universitaria, como organización que genera y manifiesta su enfoque teórico, puede ser estudiada a los fines de revelar sus circunstancias porque desde su seno, es desde donde emerge el conocimiento organizacional y gerencial sobre el que se habrá de teorizar desde su praxis ontológica en que se relacionan, específicamente, en este caso: la gestión humana

En tal sentido, para (SALGUERO, 2011), vista las instituciones de educación universitarias (IEU) como sistema social, él considera que este tipo de organización “[...] cumple con las características de comportamiento cíclico, a través del proceso de realimentación, el sistema recibe continuamente información desde el medio externo y aglutina todos sus esfuerzos productivos alrededor de su función primigenia [...]” (p. 97).

En el caso del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, en proceso de transformación a Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA) -. según Decreto 827 del 17 de marzo de 2014, inició su tránsito a partir de la intervención del CULTCA en 1999 y cristalizado en el precitado Decreto de creación de la UPTAMCA (2014), lo que a razón de su objetivo como institución educativa formadora del potencial humano que requiere el país, le corresponde según los considerandos del Decreto bajo estudio: “[...] la creación, difusión, socialización, producción, apropiación y conservación del conocimiento en la sociedad, así como, estimular la creación intelectual y cultural en todas sus formas [...]”, debe por tanto considerar como parte de su maniobra, el avizorar la estrategia prospectiva individual y colectivamente, el desarrollo de acciones propias de la gestión humana en la transformación universitaria, siendo clave la inclusión del personal docente, así como deber de la máxima jerarquía institucional y en especial, de la unidad académica o responsable académico, en tanto instancia delegada del ente ministerial. Visto así, las IEU

deben, conforme a los retos del contexto, mantener un proceso constante de mutación. En este sentido expone el mismo Salguero (Ob. cit.)

[...] para que una institución universitaria funcione como sistema social, necesita que ese deber ser sea institucionalizado de manera tal: (a) que oriente a los administradores del sistema; (b) que asegure el comportamiento organizacional deseado; y (c) sirva como parámetro supervisor de la efectividad. (p. 98).

Así, la organización universitaria, inserta en su respectivo entorno macro social, responde a una realidad en la que ella al mismo tiempo, configura a la sociedad de la que es producto, lo que guarda concordancia con los planteamientos de (MORÍN, 1990) al argumentar que “[...] los individuos producen la sociedad que produce a los individuos. Somos a la vez, productos y productores.” (p. 107). Tal situación recursiva, pone de manifiesto los elementos fundamentales que permiten interpretar como sistema complejo, la relación existente entre la sociedad y la organización, la cual es reafirmada por (UGAS, 2008), cuando destaca que:

La noción de recursividad está asociada a la idea del bucle retroactivo que conduce al pensamiento complejo a las ideas de auto-producción y auto-organización, las cuales, junto con el principio de recursividad, permiten la comprensión de los sistemas complejos; la vida, el universo, la sociedad, etc. (p. 16).

Las organizaciones y entre ellas, las instituciones de educación universitarias, asumidas como un sistema complejo, cada una de cuyas partes integrantes está vinculada con el resto, impone por tanto, la demanda de su estudio y consideración en su entramado de relaciones interconectadas e interrelacionadas, tanto a lo interno como a lo externo, y en virtud de dicha demanda solicita de la eco-organización, como lo destaca Ugas (Ob. cit.) : “[...] la explicación de los fenómenos debe considerar la lógica interna del sistema y la lógica externa de la situación o entorno, debe establecer una dialógica entre los procesos interiores y los exteriores” (p. 17-18) lo que permite sea asumida como un sistema abierto y concreto o

material que incluyen redes culturales biológicas, sociales y políticas, entre otras, y emplea fundamentalmente, para su accionar organizacional, la comunicación en sus variadas expresiones.

La organización como sistema abierto, según apunta (BERTALANFFY, 1989), no puede ser comprendida desde sus elementos aislados, sino globalmente, lo que demanda una mayor comprensión y definición de su realidad, y que (LUHMANN, *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*, 1998), destaca así: “Los sistemas están estructuralmente orientados al entorno, y sin él no podrían existir; por lo tanto, no se trata de un contacto ocasional ni tampoco de una mera adaptación. Los sistemas se constituyen y se mantienen mediante la diferenciación [...]” (p. 40). En este sentido (FALCÓN M., 2002), refiriéndose al proceso gerencial y organizacional, lo entiende como: “[...] un todo absolutamente interrelacionado con su medio externo, se define como un sistema abierto, en el que factores tales como recursos humanos-*personas*, insumos de materiales, [...] forman parte integrante de la organización aun cuando aparentemente no estén dentro” (p. 16).

De esa situación organizacional interrelacionada y al mismo tiempo, diferenciada con su contexto o entorno, no escapan las instituciones universitarias quienes tienen el deber de responder a esa realidad circundante de manera de ofrecer respuestas oportunas y pertinentes a la sociedad que las contiene y que ellas configuran. De este modo, (HERNÁNDEZ N. , 2000), al referirse al compromiso de la universidad con la sociedad, indica que a ellas corresponde:

Satisfacer las expectativas de la sociedad, implica de la universidad un compromiso con el medio que la contiene, hacerse sentir como necesaria en el contexto que la circunda y sobre todo garantizar su presencia en la resolución de problemas emergentes, de esta manera, podrá recibir los apoyos y los reconocimientos necesarios para su subsistencia como institución garante de la producción de saberes de calidad, de espacios de discusión democrática y de respuestas de significación social tendientes a brindar aportes para una mejor calidad de vida (p. 7).

En este sentido y más allá de la construcción crítica de la realidad universitaria pública, (DE SOUSA S., 2008) plantea algunos propósitos referidos al ¿Qué Hacer?, en cuanto a la transformación de las instituciones de educación universitaria (IEU) existentes, a la IEU que se necesita, se quiere y al mismo tiempo, la que se puede construir colectivamente, siendo necesario un proceso controlado en la aplicación de tales ambiciosas propuestas, pues ello incluye ceder cuotas de poder tanto a lo interno de las IEU, como a lo externo, al convertirse estas organizaciones, en instancias superiores contextuales de la vida social donde funcionen.

Así, la organización universitaria, que debe responder a su realidad contextual, debe al mismo tiempo tener presente los nuevos retos, impuestos mediante el involucramiento de sus miembros desde la perspectiva individual, grupal e institucional que parece no haber logrado, en el caso venezolano, al mantener viejas estructuras burocráticas centralizadoras de gestión que ahora se ven permeadas por interferencia partidista que se imponen a los intereses institucionales, como lo señala (DELGADO B., 2004):

La existencia en las instituciones de educación superior de sistemas de gestión y de gobierno universitario obsoletos con alta tendencia al centralismo y al autoritarismo y fuertes distorsiones en la participación democrática de la comunidad universitaria, lo cual ha conducido a la creación de élites y ha permitido la penetración del partidismo como forma de asociación sociopolítica dentro de las instituciones, imponiéndose el interés político-grupal, sobre el académico-institucional. (p. 104)

De la realidad descrita por Delgado (Ob. cit.) no escapa el CULTCA en su devenir a UPTAMCA, lo que queda evidenciado cuando la jerarquía ministerial se reserva, mediante su decreto de creación, la designación mayoritaria del Consejo Directivo Provisional. a quienes corresponderá presentar a la consideración del ahora Ministerio del Poder Popular Para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, el proyecto de Reglamento de

Organización y Funcionamiento, así como el Plan de Desarrollo Institucional para su consideración y posible aprobación, además de adelantar reglas inconsultas como el caso de la Normativa para la convivencia y mejoramiento de la calidad de vida institucional (2014) [[Documento en línea](#)], además del retardo en la designación del citado Consejo Directivo Provisional, incluyendo el reconocimiento formal de la representación del personal de apoyo (obreros), equipo administrativo y de los docentes que hacen vida institucional -delegados al referido consejo.

Es así como, en referencia a la transformación del CULTCA a UPTAMCA, se contempla lo concerniente a la estructura en donde se atienden los aspectos internos y externos a la organización como parte de un subsistema intrínseco y subsistema extrínseco (educación universitaria), trascendiendo la concepción del cambio según supuestos internalizados, además de considerar la estrategia de la gerencia universitaria como intencionalidad conforme a la cual se aspira la adaptación organizacional contrapuesto a la mera idea del cambio.

De ahí que toca a la gerencia asumir el reto social e institucional, incluyendo su perspectiva de transformación, lo que incide de manera directa en la percepción y acción de sus integrantes, incluidos los docentes. En este sentido (BRECH, 1985) presenta lo atinente a la responsabilidad gerencial en dos perspectivas, a saber:

El primero es un proceso mental, que se refiere a la consideración de las intenciones, objetivos, formas de enfoque, medios de realizar las tareas, y todos los demás factores que harán posible planificar y dirigir correctamente las actividades de las personas. El segundo es el del impacto del manager sobre el equipo de personas, motivando directamente, integrando y supervisando su esfuerzo para una realización efectiva de las tareas señaladas, es decir, un aspecto de conducta o actitud. (p. 21)

Las intenciones, objetivos y formas de enfoques, o la manera como los grupos humanos generan ideas rectoras, resultan en el camino por andar en cuanto a la transformación universitaria y el rol que en ella genera la gestión

humana, en una afectación directa en las actitudes de las personas al generar una conducta impactante en la organización que en el caso que ocupa, es la universitaria. Tales resultados los expone (DAVIS K. y., 1999) al analizar la actitud de los integrantes, desde una perspectiva psicologista. Al respecto indica que todo comportamiento posee unas causas que pueden estar atadas a las necesidades de las personas, lo que al mismo tiempo plantea, una inmensa multiplicidad de posibilidades, incluido lo referido al cómo el ambiente organizacional, impactado por las acciones de la gerencia, a su vez, está resguardado por la memoria histórica que subyace en sus integrantes, todo lo cual debe ser tenido en cuenta, como lo apunta Bunge (Ob. cit.), al considerar éste, que el estado de una organización en un momento dado depende no sólo de su medio ambiente, sino que incluye su historia, su memoria.

Cabe destacar entonces, que la exigencia gerencial del siglo XXI (gerencia contemporánea), se orienta a promover la alineación de los esfuerzos individuales y colectivos para el aprovechamiento racional de los recursos por medio de los procesos operativos, productivos y administrativos, a los fines de propiciar el bienestar colectivo a lo interno y externo a las organizaciones y es allí donde impacta de manera contundente, la memoria histórica de los integrantes de la organización. Esto requiere de una gestión correcta y oportuna a partir de la interpretación de la realidad organizacional vinculada al contexto local, regional, nacional e internacional (entornos), para la satisfacción de las necesidades con sentido ético, tomando en consideración su impacto en lo cultural referido a lo político, económico, social, ecológico y ambiental entre otras aristas, para alcanzar de manera participativa, el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida.

Cabe destacar en el contexto aludido, que en el caso de Venezuela, desde sus inicios, la gerencia ha asumido diversos modelos y sistemas que procuran, a partir de distintas representaciones, fundamentalmente, proveer de información para la toma de decisiones. Los enfoques gerenciales

practicados en suelo patrio, orientados primeramente a lo privado, que han procurado el beneficio económico o el superávit entre otros fines, pero a su vez, contribuyen con su ejemplo gerencial al sector público, en cuanto a lo conducente al aspecto social. En tal sentido, las universidades en Venezuela reconocidas como autónomas y no necesariamente privadas, su desempeño gerencial indica el uso y la práctica de una gerencia distinta a la aplicada en los Institutos y Colegios Universitarios dependientes del gobierno y demarca sí, en muchos aspectos, el sentido de lo que es la alta gerencia.

Significa pues, en atención al contexto histórico de la gerencia en Venezuela y particularmente en el sector universitario, básicamente en los Institutos y Colegios Universitarios dependientes del gobierno, que la mutación de los enfoques gerenciales debe pasar por la crítica del modelo existente, sobre la que se realizan nuevos planteos que son posteriormente acogidos como la panacea capaz de solucionar las situaciones planteadas, hasta que ocurre el desencanto y se inicia nuevamente el ciclo desde la crítica.

No obstante en su devenir, los modelos gerenciales presentan, a decir de Morín (Ob. cit.), la deuda de pasar de la concepción unidimensional a la multidimensionalidad que demanda nuevas concepciones a los fines de trascender a la nueva realidad. En ese sentido el mismo Morín (Ob. cit.) expresa que:

En la empresa, el vicio de la concepción tayloriana del trabajo fue el de considerar al hombre únicamente como una máquina física. En un segundo momento, nos dimos cuenta que hay también un hombre biológico; hemos adaptado al hombre biológico a su trabajo y las condiciones de trabajo a ese hombre. Más adelante, cuando nos dimos cuenta que existe también un hombre psicológico, frustrado por sus tareas parciales, hemos inventado el enriquecimiento de las tareas. La evolución del trabajo ilustra el pasaje de la unidimensionalidad a la multidimensionalidad. No estamos más que al comienzo de ese proceso. (p. 128).

Valorando lo expresado por Morín, debe considerarse que las nuevas demandas y disposiciones a la gerencia contemporánea, requieren de un enfoque particular y original, capaz de impulsar todo un proceso en gestación para buscar y explicar el cómo, a manera de atender las necesidades colectivas mediante la gestión pública, promover la implicación y con ella la participación como ejercicio de la ciudadanía de sus actores; siendo en el caso venezolano, valorada ahora desde una perspectiva cualitativa sin obviar lo cuantitativo.

Lo antes destacado, incluye a la participación sobrepuesta a la representación -participación democrática y protagónica-, a fin de promover la construcción colectiva y potenciar la sostenibilidad política y social desde la planeación, organización, ejecución, evaluación y control en lo público.

El requerimiento de formas novedosas de actuar para el mejoramiento de lo público, como enuncia (KLISKBERG, Hacia una nueva visión de la política social en América Latina. Desmontando Mitos, 2004), amerita de estrategias que respondan al contexto, pudiendo ser una de ellas, la orientada a la participación, lo que incluye a los sujetos de manera corresponsable como poder constituyente, por encima del objeto, representado por el poder constituido.

Con base al anterior axioma, la gerencia pública y particularmente el sector universitario, interpretada desde esta condición, se enfrenta a una serie de aspectos insoslayables que debe asumir a los fines de procurar satisfacer las necesidades de la sociedad de la forma más racional posible, pues la actualidad, está marcada por los laberintos a los que se debe enfrentar la gerencia con la sociedad.

Así pues, la realidad gerencial y en especial la gerencia pública, signada por el cambio y la incertidumbre como condiciones inherentes al ser humano, se encuentra altamente impactada tanto por su realidad particular como por su realidad circundante, en donde destaca el principio de recursiva.



De ahí que, la situación de la gerencia pública, impactada por el todo y las partes de su realidad, debe permanentemente, ajustarse a nuevos escenarios y nuevas exigencias a los fines de cumplir su propósito. De modo que, lógico es considerar, el surgimiento de nuevos arreglos y ensayos organizacionales que procuren tales fines, es decir; que trasciendan del orden-al desorden-al orden, la nueva realidad, correspondiendo al sujeto, como indica (HESSEN, 2006), “[...] aprehender del objeto, la del objeto en ser aprehensible y aprehendido por el sujeto” (p. 26). Es precisamente aquí que el hecho de la transformación del CULTCA a la UPTAMCA, resulta significativo, pues el tantas veces invocado decreto de creación, la concibe bajo los parámetros de una Universidad Experimental lo que le permite ensayar nuevas formas organizativas y estructurales (véase el Art. 10 de la Ley de Universidades 1970)

Las posturas que emergen de las nuevas circunstancias en cuanto al abordaje de nuevos paradigmas gerenciales, ameritan un abordaje dinámico, pues se encuentran en permanente construcción, lo cual parte entonces, de las idealizaciones y abstracciones que emergen desde un referente inductivo-deductivo que procura explicar una realidad determinada, de donde surgen modelos, con los cuales se puede apreciar lo esencial de lo accidental, lo legítimo de lo idiosincrásico, que atienden las nuevas circunstancias, incluida la participación como estrategia del nuevo estilo gerencial.

En este sentido, la participación permite crear y compartir, fortaleciendo la integración de voluntades, ampliando la condición de sujeto individual, para alcanzar al sujeto colectivo, sin sacrificar la individualidad, y de acuerdo a sus propias necesidades e intereses, adquiere sentido de responsabilidad en una institución organizada y estructurada, lo cual devela la intención cultural basada en acciones políticas y sociales del estado que, en el caso venezolano, demanda la disposición del liderazgo institucional a impulsarla y constituirla en una realidad, que debe entre otras extensiones, ser asumida

como un derecho sabiamente establecido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU O. d., 1948), relacionado con el trabajo; y es al gobierno, en primera instancia, a quien le corresponde asumir como parte de su responsabilidad culturizadora, el *desarrollo de la personalidad* de sus miles de empleados, mediante los aportes de la modernidad a través del uso de las tecnologías y la globalización, desarrollo éste, que potencia cada día más el desempeño gerencial, aun cuando no como condición *sine qua non* para la participación.

Significa entonces, que el hecho participativo en el mundo del trabajo, presenta diversas dimensiones partiendo desde su concepción, que además de contemplar lo político e ideológico, igualmente contempla el modelo organizacional que se practica, el campo de desarrollo (parcial o total), sus formas, el grado o nivel y muchas otras consideraciones más. No obstante, en este esfuerzo, la participación se asume como un proceso evolutivo que con el tiempo, marca un camino por andar en el que los individuos trasmudan su realidad en otra conforme a sus necesidades y aspiraciones, al tiempo de asumir una capacidad responsable referente a sí mismo y al colectivo en el que interactúan, contribuyendo de manera consciente, a ese desarrollo evolutivo que es a la postre, potencia la concreción de su propia cultura gerencial.

Tiene sentido pues, para la concreción de esa cultura gerencial, desde la perspectiva teórica, se puede inferir que la participación se asumió en principio, como formar parte de algo (la organización), lo que brindó largos períodos de estabilidad hasta nuevas concepciones que comparativamente, cada vez han resultado más inestables. Así, en primera instancia, han procurado trascender las relaciones de producción y la concepción del hombre en el mundo del trabajo como la vivencia de haber pasado por la extensión de la máquina y la especialización (hombre económico), enfatizando la producción en serie, la sistematización, predicción y los principios de la administración. Estos fundamentos teóricos han sido

sostenidos por proponentes como Taylor, Ford, Webber y Fayol, y unidos a estos postulantes pero en otras aristas del complejo mundo gerencial como han sido los casos de Maslow, Drucker y Herberz entre otros, éstos últimos vislumbraron las relaciones humanas (organización formal e informal), las necesidades de las personas, el desarrollo organizacional y los factores higiénicos y motivacionales.

Sin embargo, entre los primeros intentos en torno a la participación se puede destacar los aportes de (OUCHI, 1982) y otros teóricos que se dedicaron al estudio de la motivación, a partir de diversas perspectivas e incluyeron lo referente a la participación organizacional, entendido como el ambiente complejo donde se realizan las transacciones en el mundo del trabajo y que es percibido a razón de cada realidad, porque impacta positiva o negativamente en sus integrantes, por lo que debe ser considerado y valorado en su verdadera dimensión.

La participación, en el mundo del trabajo ha venido asumiendo diversas acepciones, hoy reconocida como: democracia organizacional y democracia industrial, entre otras, que incluye el reconocimiento de la ciudadanía de los trabajadores, que nunca les abandona, lo que implica una redistribución o redefinición del poder organizacional, así como aspectos que apuntalan el dialogo y la motivación, reduciendo la conflictividad, además de generar beneficios económicos y sociales como apunta (GUTIÉRREZ, 2007) al forjar a la participación en el mundo del trabajo como dual:

[...] de una parte el reconocimiento efectivo de la ciudadanía laboral, esto es, el trabajador no deja de ser ciudadano (y por tanto sujeto de ciertos derechos) al entrar bajo la esfera del poder de mando del empleador. Y en segundo término, la utilidad del diálogo dentro de la empresa, no sólo para el reconocimiento de los derechos fundamentales, sino también por razones económicas y sociales. (p. 16) [[Documento en línea](#)]

Como antes se destacó, la participación en el mundo del trabajo, de manera similar, se puede apreciar la evolución de lo que aquí se concibe

como: gestión humana, en otrora conocida como relaciones industriales; luego recursos humanos, administración de personal, y más reciente: capital humano, y que ahora viene germinando en el mundo organizacional, dadas sus complicaciones, aún resulta en un horizonte por andar, donde se promueve la divulgación de los aspectos filosóficos incluyéndose la visión, misión y valores institucionales tenidos como el norte de la acción, además de reconocer y promover la internalización de las políticas y objetivos que colectivamente se propone alcanzar, para lo cual las personas emplean la información existente, demanda aprovechar sus conocimientos, habilidades y destrezas para la toma de decisiones de las que asumen plenamente la responsabilidad, traspasando la concepción de mero recurso inanimado a un ser humano multidimensional, en constante desarrollo.

Bajo las distintas denominaciones antes evocadas, el rol de la gerencia humana, fundamentada en el empirismo, se centró en atraer, captar, mantener, evaluar y desarrollar personas, además de usar eslogan vacíos como aquellos según las personas, el recurso humano o el capital humano, son la clave del éxito organizacional, sin trascender del discurso a la acción (valoración) en muchos casos.

De ahí que en la actualidad, las personas deben ser estimadas como socios a quienes la organización, por intermedio de los responsables de la gestión humana-acción colectiva del equipo gerencial, debe promover, desarrollar y aplicar amplios programas de manera de satisfacer necesidades y aspiraciones individuales y/o colectivas que propicien un genuino sentido de pertenencia y consecuentemente de una mayor y mejor participación, indicando (CARUCCI T., 2003) que: “Colectivamente, podemos ser más agudos e inteligentes de los que somos de forma individual. El coeficiente intelectual del equipo es potencialmente superior al de los individuos”. (p. 86)

Entre los primeros esfuerzos científicos de la gestión humana fundamentada en la participación, se enfatizan los aportes de Ouchi (Ob. cit.), quien realizó el estudio sobre los orígenes de la alta productividad de las

empresas japonesas, permitiéndole socializar lo que se dio en conocer como la teoría Z, postulada igualmente por Strauss y Sayles, donde se destacan entre otros aspectos de la participación: el compromiso de por vida de la organización con sus empleados, consenso en la toma de decisiones (participación), responsabilidad compartida, nadie es más responsable que otro, la fidelidad como producto de las reuniones sociales, pudiéndose manifestar desacuerdos de forma sutil y amable para superar los inconvenientes, además de la total atención de los empleados, tanto en los aspectos de la vida social como familiar, lo cual configura una forma distinta de relaciones sociales y de gestión humana que potencia una percepción positiva de las personas en las organizaciones, según los resultados socializados por Ouchi.

En virtud de los novedosos aportes propios de la gestión humana la cual requiere ser asumida en esta novedad a partir de sus propósitos como elementos distintivos de la organización, considerando tales aportes como expresión cultural, se reconoce su definición a partir de sus valores lo mismo que al contemplar el subsistema de administración, mediante este proceso se evidencie la integración de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos estratégicos, y con él, el desarrollo humano, teniendo como reto, a decir de (SALDARRIAGA, 2008):

[...] más que acciones puntuales, deben obedecer a procesos integrados de gestión humana que visionen la organización desde el punto de vista holístico, por lo que la gestión humana cobra un papel estratégico en la organización y trasciende las actividades que pretenden "manejar personas" dando origen a procesos de cambio organizacional en el que las personas son el eje fundamental (s/p) [[Documento en línea](#)]

Desde tales postulados de la gestión humana, se espera descifrar a partir del modelo preexistente que subyace en la institución objeto de estudio, y que al mismo tiempo habrá de servir de insumo para generar un

modelo propio que logre un impacto positivo en el personal docente y consecuentemente en el proceso de transformación universitaria.

Un sistema organizacional que posee un impacto directo sobre la percepción de los integrantes de la organización, puede sin duda, potenciar o mermar la motivación de los individuos para el empoderamiento e involucración, ya que se vincula a aspectos como el logro, la afiliación, las relaciones de poder y otros. Lo anterior no puede tenerse como una realidad prefijada para todas las alineaciones, sin embargo, habrá de considerarse para la transformación de cualquier ente, lo que se expone como la lógica subyacente, entre las que incluye: la lógica formal, la lógica trascendental, la lógica de inconsciente y la lógica dialéctica.

En el caso venezolano, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (ASAMBLEA Nacional, 1999), hace referencia en su preámbulo y en once (11) de sus artículos, lo atinente a la participación, otorgándole connotaciones de derecho y deber corresponsable en lo político, económico, social, cultural y laboral entre otras prolongaciones. Como parte del articulado referido a la participación, se destaca el contenido del artículo 62 constitucional (Ob. cit.), el cual dispone que:

[...] La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. Es obligación del Estado y deber ser de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica.

En el espíritu por desarrollar y aplicar los principios constitucionales, el Programa de la Patria (ASAMBLEA, Ley Tercer del Plan de la Patria, 2013-2019) planteó la consolidación de la transformación universitaria, de donde se desprende su continuidad, mientras que el Plan de Desarrollo Económico y Social “Simón Bolívar” (PRESIDENCIA d. I., Proyecto Nacional Simón Bolívar. Primer plan de la nación, 2007-2013), contempló entre sus líneas

estratégicas, lo referido a la Democracia Protagónica Revolucionaria señalando en su enfoque que:

Es necesario que los individuos se organicen para lograr las ventajas que otorga la asociación cooperativa, es decir, transformar la debilidad individual en fuerza colectiva, teniendo en cuenta que el establecimiento de la organización no implicará menoscabo de la independencia, autonomía, libertad y poder originario del individuo. (p. 41)

De los objetivos que a tales efectos consagra el plan *in comento*, se aprecia “III.-2.5 Ampliar los espacios de participación ciudadana en la gestión pública” (p. 51), lo cual se encuentra acompañado de una serie de estrategias a saber:

Fomentar la capacidad de la toma de decisiones de la población.

Garantizar la participación protagónica [...]

[...] la virtud por la que los ciudadanos se hacen responsables de la vida pública [...] (p.17)

Todo lo anterior se enmarca en la estrategia de la “Nueva ética del hecho público: el ciudadano como parte del Estado y corresponsable de la vida pública” (p. 24).

Incumbe entonces, a la gerencia pública por intermedio de la gerencia humana, gestionar y propiciar un ambiente organizacional que sea capaz de lograr la aportación y participación de las personas, al tiempo de satisfacer sus demandas, lo cual requiere de una gerencia con las personas, tarea que toca a la gestión humana, conjugada con toda la jerarquía institucional, pues todo el equipo gerencial, se constituye en gestores humanos dado que su labor es con las personas.

Entre las instituciones públicas que deben promover la participación, se encuentran las dedicadas a la educación y entre ellas, las adscritas al ahora Ministerio del Poder Popular Para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, antes que, conforme a los lineamientos del referido Ministerio y según lo contenido en la Misión Alma Mater (MINISTERIO, 2009), se

encuentran en un proceso de transformación y de modernización. La citada misión tiene como propósito: “[...] impulsar la transformación de la educación universitaria venezolana y propulsar su articulación institucional y territorial, en función de las líneas estratégicas del Proyecto Nacional Simón Bolívar, [...]” (p.2).

De las instituciones consideradas a tales efectos, se destacan los Institutos y Colegios Universitarios de Venezuela, que han venido asumiendo la referida transformación desde su intervención (1998) y más recientemente, del denominado proceso de transformación. En este sentido, el ciudadano Presidente de la República Bolivariana de Venezuela (2008) en el relanzamiento de la reseñada Misión Alma Mater (Ob. cit.), anunció la transformación de los Institutos y Colegios Universitarios de Venezuela a Universidades Politécnicas, así como la creación de nuevas instituciones universitarias.

No obstante, este proceso de transformación organizacional en los Colegios e Institutos Universitarios, se ha encuadrado en el aspecto académico y normativo, destacándose la aparición de propuestas de ley que regulen a estas instituciones y de los Programas Nacionales de Formación (PNF) propiciados desde el ministerio, como forma de homologar las carreras que se vienen administrando en las citadas instituciones sin tener en cuenta su particularidad y realidad contextual, así como a sus integrantes, con lo cual no se introducen ni se conciertan verdaderas transformaciones, como lo apunta Delgado, (Ob. cit.) :

El proceso de reforma universitaria no sólo debe corresponder a las transformaciones en la escala de su estructura y sistemas de gestión, sino debe ir acompañado de un cambio profundo en los paradigmas, mapas mentales y visiones compartidas, tanto colectivas como individuales de los miembros de su comunidad sobre la universidad, su comportamiento, estructuración y rol en la sociedad contemporánea. Desde esta perspectiva, el compromiso y la identidad de los miembros de la comunidad universitaria sobre los cambios organizacionales serán claves en el éxito de las reformas. (p. 191).



Tomando en cuenta los aportes de Delgado en cuanto a los miembros de la comunidad universitaria, en lo concerniente al compromiso e identidad de éstos para la transformación de las IEU, juega un papel preponderante la gestión humana, como epicentro de acción organizacional, es decir; la integración de talentos.

Es así como la gerencia general a través de la gestión humana, que puede manifestarse cualitativamente y medirse por medio de la participación de todos sus integrantes, hasta la fecha, no se ha evidenciado en el caso del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA), ahora Universidad Politécnica Territorial de los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA) institución objeto de estudio – y al investigar su verdadera realidad gerencial, por el contrario, se patentiza otra realidad que dista de las diferentes propuestas teóricas y prácticas universales en cuanto a la gestión humana. La realidad de dicha institución es disímil dado por aspectos atentatorios al proceso de intervención y posterior transformación organizacional, decretado en 1999 a partir de la Declaración de Emergencia del Servicio Público de Educación Superior Ejercida por los Institutos y Colegios Universitarios, Resolución Ministerial No. 192 y Resolución del entonces Ministerio de Educación Cultura y Deporte N° 171, de fecha 14-08-99, G.O. del 02-09-99 mediante la cual se declara al CULTCA, en reorganización. Se describen en las próximas líneas, algunos aspectos de su turbadora realidad.

Uno de los semblantes desconcertantes en cuanto a la gerencia ejercida desconociendo las bondades de la gestión humana, es lo ocurrido en el marco del proceso de intervención de esta institución. En 1998 surgió la designación de una Junta Interventora que de inmediato procedió a suspender a la Directiva electa por el voto popular directo y secreto de la comunidad universitaria, lo cual dio al traste con la experiencia democrática

de estas instituciones que en el caso del CULTCA, por primera vez había electo a sus autoridades. La referida Resolución (Ob. cit.) contempló:

[...] redimensionar las actividades académicas y administrativas de los Institutos y Colegios Universitarios del Sector Público [...], acorde con los requerimientos de la sociedad y dirigido al logro material de las aspiraciones de perfeccionamiento profesional, [...] que haga de la educación el proyecto público por excelencia hacia la consolidación de una democracia participativa y solidaria, [...] la Educación Superior debe responder al momento histórico de la Nación y a las exigencias de la Sociedad del Conocimiento ya que las actividades propias de la misma deben converger en la construcción, a nivel personal y colectivo, de bases para un proceso de paz, de productividad y empleo, de justicia y de equidad social; aspectos esenciales a la configuración del bien común. (Subrayado del investigador)

Al analizar el proceso de transformación y ahora de modernización en el CULTCA en su recorrido a la UPTAMCA, el impacto de la gerencia y la gestión humana, se presentan como el reto que se asume en este andar investigativo a los fines de *Generar el modelo de gestión humana participativa en la transformación organizacional del CULTCA a UPTAMCA*

Al caracterizar a esta institución, se ha podido comprobar mediante la observación participante, vivencial e interactuante del investigador (2000-2014), el mantenimiento de una gerencia pública tradicional, formalista y estructurada, que en ocasiones se destaca por la improvisación y acciones que responden a hechos coyunturales. Tales semblanzas gerenciales encuentran sustento ontológico en realidades académicas y administrativas como las que a continuación se describen.

La alta gerencia de la institución, resulta en un órgano desconcentrado del ministerio a quién representa, según Resolución No. 3079 del 90/03/2012 (G.O. No. 39.880), por lo que cualquier decisión debe ser elevada por ante las autoridades ministeriales, incluido lo referido a la reorganización académica, según el numeral 6 del artículo 2 de la referida resolución, siendo ahora denominada la instancia académica como socio-académica.

En este sentido, la gerencia institucional mantiene una restringida capacidad para la toma de decisiones dada la obligatoriedad de consultar a las autoridades ministeriales asuntos como la celebración de convenios y cualquier disposición que supere la rutina impuesta, llegando incluso a desautorizar decisiones como el despido de personal al ser una instancia delegada del gobierno o más aún, elevar consultas al ministerio en los cuadros medios y recibir de ellos instrucciones equivocadas desautorizadas luego, por el propio viceministro. Además, se práctica una gerencia de crisis que sólo responde a problemas coyunturales cuando se presentan reclamos exacerbados por parte de los miembros de la comunidad universitaria.

Los canales de comunicación, por otra parte, son inadecuados, prevaleciendo el rumor y la crítica no constructiva, empleándose los medios electrónicos por quienes en ocasiones recurren a ellos para drenar improperios con los que se irrespeta de esa manera, los símbolos naturales de la academia.

Por otra parte, la representación sindical docente, se destaca por la intención de sus integrantes y el dócil comportamiento a las autoridades ministeriales, de quienes hace suyo su discurso, luciendo poca capacidad académica gremial para responder a las demandas de sus afiliados, pues se mantiene una predilección a los intereses políticos partidistas sobre lo institucional, lo que engendra segregación y desconocimiento de la diversidad del pensamiento, que (RÍOS, 2010) destaca como el irrespeto a la otredad; en su defecto, aplicación del otricidio.

En lo académico, a pesar que la institución administra varios Programas Nacionales de Formación (en Administración, Prevención y Salud en el Trabajo e Ingeniería en Informática, entre otros), no se aprecia la requerida articulación institucional de todas sus instancias organizacionales que posibiliten una gestión exitosa al mantenerse una gerencia piramidal nada contemporánea.

La formación y desarrollo de los docentes es restringido o inexistente, cuando no se aplican programas de formación permanente, a pesar de lo consagrado en la Ley Orgánica de Educación (ASAMBLEA, Ley orgánica de educación, 2009) y otros dispositivos legales y contractuales como el caso de la primera Convención Colectiva Única.

Las circunstancias antes descritas en cuanto a la realidad de la organización objeto de estudio, resulta en elementos atentatorios que inciden en el ambiente organizacional para impulsar y consolidar una gerencia participativa conforme se enuncia en la CRBV (Ob. cit.) y en el PDES (Ob. cit.), así como al antes referido Decreto de creación de la UPTAMCA que en su Disposición Transitoria, Tercera numeral 5 consagra: “Desarrollo de un nuevo modelo de gestión, basado en la participación protagónica, a través de la vinculación permanente del Poder Popular y la comunidad universitaria, para el desarrollo territorial, integral y sustentable” (Subrayado del investigador).

De lo anterior se desprende un horizonte a construir. De ahí que, su estudio desde una perspectiva amplia, partiendo de la realidad empírica, abre la posibilidad de teorizar para la consolidación de la gerencia participativa como un deber y un derecho de todos, y así contribuir a la transformación universitaria y al ejercicio de la ciudadanía organizacional.

Desde la representación ontológica en este contexto, los responsables de la gestión humana en el CULTCA-UPTAMCA (Departamento de personal), se ciñe a las políticas y/o lineamientos emanados del ente Ministerial, así como las directrices nacidas de las autoridades administrativas de la institución, por lo cual debe cumplir el rol de simple tramitadores de documentos y realizadores de diligencias administrativas que con frecuencia se deben repetir, correspondiendo al ahora responsable del área socio-académica (subdirección académica la reconsideración e impulso de estrategias de gestión humana para el logro de los objetivos superiores de la institución (docencia, investigación y extensión).

Ya se ha destacado que de suyo, la gestión humana es participativa, no obstante, tal participación en el CULTCA-UPTAMCA se presenta con características de pasividad al concretarse ella, en formas de información, nunca de consulta y menos de interacción social o de autodesarrollo.

La dinámica participativa formal (constituida) y la informal (constituyente, o no constituida), abordada desde la realidad gerencial inherente a cada institución y que se manifiesta en sus relaciones, interacciones y vivencias como postulan los teóricos, permitirán precisar la existencia de un modelo gerencial fáctico, a partir de la normativa legal y otros factores que en el contexto interno generen las posibilidades de desarrollo de este modo de gestión; requiere de la fundamentación teórica concreta a ser postulada, dado que como destacó (RODRÍGUEZ R. , 2010) Subdirector Académico del CULTCA (vía e-mail), en el marco de estos planteos: “Venezuela se encuentra en una situación que dista mucho de la quietud de otras épocas en donde todo parecía predecible y no existía la intención de cambios estructurales que polarizan a la sociedad y están llenos de contradicciones.”

Ahora bien, las universidades y las instituciones de educación universitaria de manera general, no escapan de los severos juicios emitidos por la sociedad, que pone en tela de juicio su eficacia y eficiencia, más aun, tomando en cuenta la importancia de estas instituciones en tanto fuentes difusoras del saber. Es por ello que esta investigación se corresponde con el hecho que relaciona las estrategias de la gerencia universitaria y las acciones de la gestión humana en la transformación organizacional del CULTCA a la UPTAMCA.

En este contexto de transformación, la función de la gestión humana, es una instancia fundamental para la interacción de las personas, porque es a través de ellas que se pueden concretar anhelos de transformación, más que proporcionar y recibir información, debe favorecer la efectividad del trabajo a

realizar, mediante el involucramiento, empoderamiento y la participación efectiva.

Con esta visión la presente investigación consideró la estructura de las acciones gerenciales y de gestión humana a partir del conocimiento sobre cuáles y cómo son las acciones regulares entre los actores, en referencia a la transformación organizacional.

El conocimiento que se procura, también trata de revelar si los actores utilizan estrategias de gerencia y participación teóricamente basadas en una racionalidad gerencial, asertiva y ética, que pueda ayudar a crear un ambiente organizacional favorable para la transformación.

En el ámbito institucional académico, los directivos de la institución desempeñan los roles de gestores-administradores-gestores, y los docentes ejercen la gestión de docencia directa, además de llevar a cabo actividades de investigación y extensión, requiriendo información y participar en la búsqueda de conocimientos sobre cómo se desarrolla el proceso gerencial, cómo impacta en la transformación organizacional, y cómo afecta el ambiente laboral en las funciones y los procesos, lo que resulta determinante a los efectos de la transformación universitaria, pues le habrá de corresponder, como hasta ahora, según los considerando del Decreto de creación antes referido: “[...] la creación, difusión, socialización, producción, apropiación y conservación del conocimiento en la sociedad; así como la creación intelectual y cultural en todas sus formas [...]”

Antes de proseguir, resulta clave destacar que la investigación se centra en el personal docente, además de tener en cuenta la valoración de la alta y media gerencia, pues como antes se destacó, y aquí se enfatiza, en tanto institución educativa, a ella corresponde de manera esencial, el desarrollo de la docencia, investigación y extensión que se lleva a cabo por intermedio del equipo docente, correspondiendo por tanto, a la gerencia y la administración, brindar el apoyo necesario a tales fines para lograr lo que ahora denominan: Encargo social.

En esta investigación, además de las acciones empíricas de la gerencia general, se describen y analizan la teoría presente que sustenta y orienta esas acciones debido que, la teoría está compuesta por las abstracciones de la realidad, en forma de conceptos, valores, principios, normas, objetivos, creencias, aspiraciones y otras concepciones de los actores que explican los hechos y la realidad observada, que son relacionadas y estructuradas por sus caracteres (contingentes o forzosas) a manera de comprobar y verificar de forma objetiva, la situación abordada para sustentar el modelo de gestión humana.

De lo que se trata es de investigar, para la generación de conclusiones contrastables (epistemología), desde las prácticas gerenciales (ontología), siendo un imperativo que se conozcan las competencias comunicativas como objeto de formación. La proporción que interesa destacar es esta investigación de la gerencia y la gestión humana, se considera exigente para todos, desde la perspectiva que reconoce la necesidad de un manejo participativo de la educación, en la que sean los actores del contexto educativo, el centro de la acción.

Dentro de la problemática que incide en forma directa en los resultados obtenidos en el sector educativo en forma general y que tienen relación directa con lo expuesto, es que, en muchas ocasiones, la labor docente se ve influenciada por la gestión humana, por parte del personal directivo y la gerencia media, ya que los encargados de esta área deben ser conscientes de la importancia que representa su actuación profesional dentro de la ética de la educación, para el normal desempeño de la labor académica (formación, investigación y extensión) del personal de una institución educativa. De ahí que, se procura conocer como interrogante generadora: ¿De qué manera la estrategia de la gerencia universitaria y las acciones de la gestión humana participativa, subyacente, explican la realidad del proceso de transformación del CULTCA a la UPTAMCA?

Por lo antes descrito, resultan derivadas las interrogantes de investigación que habrán de permitir desde la perspectiva epistemológica, orientar la producción y validación del conocimiento científico, que en este hacer se plantean como sigue:

¿Cuáles son las estrategias de la gerencia universitaria en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA)?

¿Qué acciones de la gestión humana deben ser tomadas, desde la participación, en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA)?

¿Cómo es la interrelación entre las estrategias de gerencia universitaria y las acciones de la gestión humana participativa en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA)?

¿Cómo debe ser el modelo de gestión humana participativa para la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA)?

Conforme a los enigmas planteados a la luz de la problemática expuesta, se derivan los objetivos de investigación siguientes:

#### Objetivos de la Investigación

##### General

Generar un modelo de gestión humana participativa para la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA), hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA).



### Específicos

Determinar las estrategias de la gerencia universitaria en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA), hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA).

Conocer las acciones de la gestión humana, desde la participación, en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA), hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA).

Contrastar la interrelación entre las estrategias de gerencia universitaria y las acciones de la gestión humana participativa en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA), hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA).

Construir el modelo de gestión humana participativa para la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA), hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA).

Los objetivos desglosados y que emergen de las interrogantes consideradas, se enmarcan en las estrategias de la gerencia universitaria, y con ella, las autoridades ministeriales, al ser una instancia delegada de éstas, se encuentran en la obligación de articular y concretar el proceso de transformación, siendo determinante su operacionalización por parte de la gerencia humana, dado el enunciado que en la mutación organizacional se proclama, en tanto construcción colectiva, participativa, en la que el equipo docente resulta clave dado la finalidad que le corresponde en tanto institución de educación universitaria, todo lo cual solicita, patentarse a través de modelo dinámico que se experimenta y retroalimenta en su trajinar.

Es así como para el desarrollo de esta tesis, se parte como **hipótesis general**: Las estrategias de la gerencia universitaria y las acciones de la gestión humana participativa presentarán una correlación alta, positiva y significativa desde la ontología observada en el proceso de transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA). Desde esta perspectiva, el diseño de investigación es de tipo correlacional, pues se estudia las relaciones entre las variables, siendo las hipótesis específicas:

#### Hipótesis Alternativas

1 H: Existe interrelación alta, positiva y significativa entre las estrategias de la gerencia universitaria en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA).

2 H: Existe interrelación alta, positiva y significativa entre las acciones de la gestión humana, desde la participación, en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA).

3 H: Existe interrelación alta, positiva y significativa entre las estrategias de gerencia universitaria y las acciones de la gestión humana en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA).

#### Hipótesis Nula

4 H: No existe interrelación alta, positiva y significativa entre las estrategias de gerencia general y las acciones de la gestión humana en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques

“Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA)

## **JUSTIFICACIÓN**

Este esfuerzo investigativo, enmarcado en la gerencia pública universitaria, atiende la realidad –transformación organizacional del Colegio Universitario de los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA) a la ahora Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA) desde la gestión humana participativa. De manera que, son disímiles sus beneficiarios como seguidamente se expone:

En primer lugar, se propende la generación de sapiencias desde la realidad empírica en torno a los tópicos de la gestión humana, teniendo como eje transversal la participación, a partir de los cuales se procura que irrumpa un modelo de gestión humana participativa para la transformación universitaria y con ello repensar las prácticas organizacionales y gerenciales.

Lo anterior permite caracterizar y/o descifrar la realidad gerencial en el área de la gestión humana actual y como en ella se potencia la participación de los miembros de la organización, conforme a lo cual se procura determinar el modelo de gestión humana participativa para la transformación universitaria del CULTCA a la UPTCAMCA, apuntando así, la institución que se tiene, la que se aspira lograr y la que se puede generar, lo cual no se debe asumir como un producto acabado, sino más bien como la punta del iceberg que permite avizorar que siempre hay más por indagar, conocer y develar para exponer y someter a la crítica.

Desde estas perspectivas, resultan favorecidas de esta investigación las Instituciones de Educación Universitaria y, de manera específica, el CULTCA-UPTAMCA, que es considerado desde diversas ópticas a los fines de precisar el modelo de gestión humana participativa que fortalecerá la transformación universitaria desde la representación organizacional que de

ella emerge, asunto que puede constituirse en referente teórico de aplicación a otras instancias de características similares e insumo a las autoridades ministeriales.

Otro hecho que justifica la investigación se refiere a la necesidad de obtener información sistemática y organizada acerca de los acontecimientos (hechos, ideas, pautas, regularidades e irregularidades) que se relacionan con la temática de estudio, y que se constituye en aportes teóricos. Con el conocimiento desenmascarado y construido sobre las características y postulados teóricos en lo organizacional y acciones gerenciales participativas presentes, se retroalimentará la gerencia y la gestión humana en la formación de nuevos cuadros docentes y mejorar la práctica y estrategias de gestión, debido a que la presente investigación se ofrecen explicaciones que permitan las modificaciones hacia una mayor eficiencia y eficacia en el ámbito de las IEU, para lo cual, el investigador de manera ex profesa, delimitó este esfuerzo teniendo como epicentro lo académico–gerencial, dado el encargo social de la UPTAMCA, al tiempo de aprovechar la formación y experiencia del equipo docente (incluida la gerencia universitaria), para procurar ensayos de gestión innovadora–participativa, que muchos tratadistas del tema sugieren su implementación en áreas puntuales, como proceso, experimental y aprehender de la práctica antes de su institucionalización en todos los niveles y áreas de la organización.

Por otra parte, este abordaje investigativo permite a la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA, 2004), demostrar su pertinencia social, pues, por intermedio de sus doctorandos, se desarrolla la línea de investigación: Estado Gerencia y Sociedad ([ESGESO](#)), ahora denominada Construcción del Socialismo del Siglo XXI (PTO CTA. N°02 VAC-29 Y 30-06-14), dado que se realizan aportaciones significativas que se habrán de socializar en su contexto y que incluye el estudio del estado y sus procesos gerenciales, sirviendo al mismo tiempo de referente a ulteriores investigaciones relacionadas, de manera

que, aporta nuevos conocimientos y formas de abordaje, que permitan la interpretación y comprensión de la tríada Estado-Gerencia-Sociedad como forma de repensar las prácticas gerenciales en los diversos ámbitos organizacionales de la administración pública.

Por último, al doctorando en su condición de investigador, quien al asumir este reto en procura de abordar situaciones reales, genera conocimiento valedero que justo es someter al escrutinio de las ciencias y de manera específica, en las ciencias sociales, pues como apuntó DESCARTES (1959) en su obra: *Discurso de método*:

[...] y habiendo hallado un camino que me parece tal que indefectiblemente hay que encontrarla siguiéndolo, si no nos lo impiden la brevedad de la vida o la insuficiencia de las experiencias, juzgué que no habría mejor remedio contra estos dos obstáculos que comunicar fielmente al público lo poco que hubiera hallado, e invitar a los buenos espíritus a tratar de pasar más allá contribuyendo, cada cual según su inclinación y poder, a las experiencias que sería preciso hacer y comunicando asimismo al público todo cuanto aprendieran, a fin de que, comenzando los últimos donde los precedentes hubieran terminado, y uniéndose así las vidas y los trabajos de varios, fuéramos todos juntos mucho más lejos de lo que podría hacer cada cual por sí solo. (p. 102 y 103).

**FASE II**  
**DEL MODELO BÁSICO**  
**DESDE EL ARGUMENTO TEÓRICO-HIPOTÉTICO**

*La realidad, que resulta superior a la imaginación, requiere  
de su imaginación para su transformación.*  
*Orestes Salerno (2015)*

En este apartado, se incluye el soporte teórico que da sustento a este esfuerzo, ello a la luz de las variables tenidas en cuenta conforme los objetivos propuestos. Lo anterior impone la revisión bibliográfica de la temática para precisar lo hasta ahora develado y divulgado, a los fines de ampliar y profundizar sobre el estado del arte, o los avances de la temática. De ahí que, se procedió a la indagación, compilación, ordenación, apreciación crítica de la información referida a la materia central, lo que incluye, como aspectos medulares: la gestión humana, la participación y la transformación universitaria, entre otras extensiones consideradas medulares.

Al respecto la UPEL destaca sobre la investigación con apoyo documental que se refiere a: “[...] el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos” (p. 15), conforme a lo cual, el investigador consideró para su inclusión, la vigencia teórica más que la data de su publicación, acudiendo a diversas fuentes, entre las que se destacan publicaciones de investigaciones previas, tenidas como antecedentes, revistas y textos impresos y/o electrónicos, como se aprecia en el aparte de las referencias.

Así, la argumentación teórica incluida, sirve de fundamento en dos dimensiones puntuales. La primera, para procurar generar nuevos conocimientos, a partir de la crítica reflexiva y las nuevas exigencias sociales, así como tener en cuenta a los efectos de realizar sugerencias y generar el modelo de gestión.

En lo referido a los antecedentes de investigación, el autor estima conveniente realizar las precisiones del caso, pues más que estudiar indagaciones previas, su objeto se centró en conocer con claridad sobre aquellos aspectos vinculantes y referidos a la investigación y que por tanto, se constituyen en un germen que alimenta este estudio. De ahí que, los motivos por los que se invocan investigaciones previas pasan por consideraciones contextuales, teóricas y metodológicas, incluido los instrumentos de recolección de datos y el tratamiento de la información entre otras atenciones.

Es así como los antecedentes tenidos en cuenta, coinciden en primera instancia en instituciones públicas y de manera particular en el contexto universitario, lo que permite una aproximación más precisa sobre la realidad ontológica que se estudia por una parte y por otra, al guardar relación en cuanto a la temática de estudio, bien sea lo referido a la gestión humana o aspectos similares como el caso de la gerencia centrada en las personas, y la participación.

En este mismo sentido, se procuró obtener antecedentes de investigaciones con similares enfoque epistémico y metodológico, lo que permitió validar la postura asumida, así como la forma de abordaje de la realidad y el tratamiento de los datos que se lograron.

Importante es de destacar, que la indagación e inclusión de investigaciones precedentes vinculadas a esta, impuso más allá de la consulta nacional de donde se incorporó escudriñamientos presentadas en universidades como la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA), Universidad del Zulia (LUZ), Universidad de Los

Andes (ULA) y Universidad Bicentenario de Aragua (UBA), además de la búsqueda internacional, destacando indagaciones de contextos latinoamericano y europeo, despuntando lo referido a la participación de los trabajadores en la gestión de las organizaciones españolas, lo que evidenció un avance significativo, superior a la propuesta original, siendo una experiencia enriquecedora a tener en cuenta para esta u otras investigaciones por realizar.

## **Antecedentes de la Investigación**

### Nacionales

Inicialmente se destaca la aportación de (SALGUERO, 2011), quien presentó en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA), su tesis doctoral que lleva por título: Gestión de la Investigación Universitaria, realizada bajo el enfoque epistemológico positivista con el método inductivo, método propio de investigación dado que como expone el mismo Salguero siguiendo a Vieytriz (2004): las leyes de la naturaleza se explican razonando inductivamente a partir de datos. Para la generación del modelo de gestión, el investigador se fundamentó en Yurén (Ob. cit.) al realizar cuatro modelos a saber: a) modelo cortical, b) modelo básico, c) modelo operativo y d) modelo teórico, destacando que el modelo es una representación parcial de la realidad que se estudia.

La población y muestra estuvo constituida por cuatro (4) directivos del nivel estratégico, veinticuatro (24) directivos del nivel coordinador, dieciséis (16) coordinadores del nivel operativo, dieciséis (16) coordinadores de líneas de investigación y dieciséis (16) miembros del Programa de Promoción de Investigadores (PPI)

Esta indagación que tiene como objeto de estudio la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) se propuso: Diseñar una



propuesta de un modelo teórico para los procesos de gestión e investigación en la UPEL, a partir de la descripción de la condición actual del modelo desde un sistema social abierto, integrada por los ocho (8) Institutos Pedagógicos.

Salguero (Ob. cit.) se fundamentó teóricamente mediante el empleo de la teoría general de los sistemas de Bertalanffy (Ob. cit.), la teoría de los sistemas sociales de Bunge (1999), así como de las teorías organizacionales y de la administración, que le permitieron atender los objetivos específicos propuestos para su respectivo análisis, siendo los resultados obtenidos, analizados mediante tres (3) tipos de estudio.

Para su materialización, Salguero (Ob. cit.) realizó el proceso de construcción de cinco (5) modelos matemáticos de predicción siguiendo para ello a Glass y Stanley (1986) expresados en ecuaciones de regresiones múltiples, permitiendo mediante los resultados alcanzados, emplearlos como transformadores en unidad de trabajo sistémico e incorporando la gerencia estratégica de Sánchez y Valencia (2007), todo lo cual le permitió sustentar en sus conclusiones el modelo teórico desde la perspectiva de la gerencia estratégica en la UPEL.

Esta tesis doctoral se convierte en referente de investigación por sus aportaciones, incluyendo orientaciones en los aspectos epistémicos fundamentales como el caso de la teoría de sistemas y otras, permitiendo confirmar lo ontológico en el caso del sector universitario en cuanto a su gestión y marco normativo al ser su propósito o aspecto teológico, centrado en el estudio de la gestión universitaria, siendo una contribución metodológica dado que esta investigación se relaciona con el positivismo, para lo cual se sigue las fases y modelos en la investigación propuesta y desarrollados por Yurén (Ob. cit.) como en este estudio doctoral.

Así, la investigación de Salguero (Ob. cit.) resulta en una contribución teórica al brindar argumentación en cuanto a la universidad como

organización sistémica, además de ser un insumo en lo atinente al rol del docente universitario.

Se subraya ahora la investigación doctoral de (SAVASTA, 2009), igualmente presentada en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA) que tituló: Modelo teórico de la gerencia centrada en las personas realizado en el sistema hospitalario tipo IV del área metropolitana de Caracas, que estudia a partir del deterioro de este sector, a la gerencia desde de sus acciones en lo atinente a los insumos, medicinas, equipos y personal

En este esfuerzo Savasta (Ob. cit.) se planteó como propósito central elaborar un modelo teórico de gerencia sobre la base del modelo formal de la realidad observada para lo cual siguió una dirección epistemológica positivista lógico con base en una investigación cuantitativa y de campo con un enfoque empírico deductivo – correlacional, siendo la población constituida por treinta (30) gerentes ubicados en seis (6) hospitales públicos, a quienes aplicó la técnica de análisis estadístico descriptivo e inferencial.

La autora concluye que: las acciones de políticas y de la gerencia de un subgrupo destacan la existencia de conflictos de valores, así como diferencia presupuestaria, de equipos, materiales, insumos médicos y problemas de infraestructura, todo lo cual contribuye con la crisis hospitalaria. En cuanto al modelo teórico formal, detalló la práctica de la gerencia mediante las relaciones características, competencias y arquetipos de gestión, sirviendo de fundamento a los fines de la gerencia hospitalaria.

Este antecedente resulta interesante dado que coincide desde la perspectiva ontológica al tener como objeto de estudio a instituciones públicas venezolanas desde la perspectiva de la gerencia centrada en las personas, que presenta como gestión social en donde promueve la participación como nuevo paradigma, lo que tributa desde la argumentación teórica, así como desde la perspectiva epistemológica ya que esta

investigación igualmente se enmarca en el positivismo y sigue los planteos de Yurén (Ob. cit.), a los fines de generar el modelo explicativo de gerencia.

Como insumo teórico, Savasta (Ob. cit.) apuntala sobre la práctica de la gerencia y su relación, así como lo referido al modelo de gestión fáctico, conforme al cual genera el modelo de gestión centrado en las personas, siendo por tanto un aporte valioso en la teorización de la participación en el mundo del trabajo. Además, la visión presentada de la realidad hospitalaria resulta en una mirada a contemplar en tanto incluye los elementos propios del ambiente organizacional.

En este mismo orden de ideas, se distingue los aportes de (GONZÁLEZ O. , 2009), quien presentó en la Universidad del Zulia (LUZ) su tesis doctoral denominada: Hacia un modelo de desempeño laboral del docente universitario, bajo el enfoque del liderazgo transformacional.

[\[Documento en línea\]](#)

La investigadora, aplicó en una primera fase, un enfoque cuantitativo de campo, a los fines de lograr diagnosticar, en una muestra de ciento doce (112) docentes de las universidades públicas, incluida la Universidad del Zulia, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador y la Universidad Nacional Abierta, a quienes administró un instrumento de recolección de datos referido al desempeño laboral del docente universitario, de donde se planteó como problemática lo referido al desempeño académico desde la docencia, investigación y extensión, así como lo referido al liderazgo académico, destacando González (Ob. cit.) que:

[...] el comportamiento observado en algunos profesores universitarios como miembros integrantes de la universidad, durante su desempeño laboral, no se traduce en los resultados esperados por la nación, ya que no se justifican que existan profesores que no cumplan proporcionalmente con las funciones rectoras de la universidad buscando un equilibrio ecuánime, afianzando su responsabilidad social en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de ella y lo que esta hace. (p. 247).

Del planteamiento anterior la investigadora cumplió con el objetivo general: Proponer a los profesores universitarios, elementos teóricos metodológicos que favorezca el desarrollo de las competencias de docencia – investigación – extensión, y el liderazgo académico a través de la incorporación de características propias del liderazgo transformacional.

Para el desarrollo de la segunda etapa de su investigación, González (Ob. cit.) aplicó un enfoque cualitativo y un modelo documental a los fines de interpretar los resultados obtenidos mediante el instrumento inicialmente aplicado a los efectos del diagnóstico antes destacado, con miras a construir el modelo teórico metodológico para el desempeño laboral del docente universitario.

De acuerdo a los resultados obtenidos, afirma la investigadora, que el docente universitario muestra, en una escala de 1 a 5, una estimación como suficiente, estando por encima de la media aritmética la docencia (3,92) y la investigación (3,10), estando en tercer lugar lo referido a la extensión (2,53), siendo lo alusivo al liderazgo académico en un rango de 3,27/5 puntos.

Sugiere González (Ob. cit.) a los docentes universitarios, llevar a cabo proyectos sociales, asunto no evidenciado en su indagación, articulando la docencia, investigación y la extensión, asumiendo un liderazgo académico transformacional que define como: “Capacidad de construir un liderazgo compartido fundamentado en una cultura de participación y responsabilidad, creando condiciones que fomente la cultura de colaboración y servicios a través del trabajo en equipo, propiciando espacios de interacción [...] (p. 292).

El modelo propuesto se centró en lo referido al desempeño, concadenado con la labor docente, teniendo como eje fundamental el liderazgo transformacional, siendo parte esencial con que le da soporte al modelo de las redes sociales.

La investigación antes considera, resulta en un insumo interesante desde diversas aristas a saber: 1º Brinda información reciente en lo que es la

organización universitaria en Venezuela, mostrando sus propiedades en tanto institución, lo que permite establecer un paragón con la institución universitaria objeto de estudio. 2º Al mismo tiempo, muestra la naturaleza y juicios valorativos de los docentes, así como sus dogmas y formas de encarar la realidad universitaria.

Por otra parte, brinda soporte metodológico, al referirse, como fragmento de sus aportes, al modelo teórico, siendo un soporte documental al reseñar y desarrollar al liderazgo transformacional.

Se relaciona ahora la tesis doctoral presentada por (RAMÍREZ, 2009) en la Universidad de los Andes (ULA) bajo el título: La universidad Simón Rodríguez en el contexto de la experimentalidad de la educación superior venezolana, cuyo objetivo general se centró en: Estudiar la Universidad Simón Rodríguez en el contexto de la experimentalidad de la educación superior venezolana y su evolución hacia parámetros tradicionales.

[\[Documento en línea\]](#)

La investigación fue desarrollada desde la perspectiva etnográfica y como paradigma, la autora siguió el prototipo interpretativo, consultando a personalidades voluntarias quienes participaron en la creación de universidades experimentales, con énfasis en los fundadores de la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” (UNESR).

Ramírez (Ob. cit.) concluyó que las diferentes administraciones que han dirigido los destinos de la UNERS, la han llevado a parecerse a otras instituciones de educación superior tradicionales, lo cual, como indica la investigadora: “[...] se evidencia en la praxis educativa y en los documentos que fundamentan la institución”.

La autora muestra en su andar, la generación y evolución de las universidades experimentales en Venezuela, teniendo en cuenta su intencionalidad a la luz de su devenir histórico hasta días recientes, lo que permite una mirada aguda en cuanto a este sector, siendo pertinente en cuanto a la condición que en el caso de estudio se plantea, pues la naciente

Universidad Territorial de los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta”, en su decreto de creación, como antes fuera destacado, posee la condición o cualidad de universidad experimental.

Se discurre ahora sobre la investigación de (MURILLO, 2006) exhibida ante el Decanato de Investigación, Extensión y Postgrado de la Universidad Bicentenario de Aragua (UBA), Maracay – Estado Aragua, su trabajo Doctoral en Ciencias de la Educación titulado: Vinculación Universidad – Sector Socio Productivo Desde la perspectiva del Cambio Planeado y la Cultura Organizacional.

Como objetivo general, Murillo (Ob. cit.) colocó el énfasis en construir la aproximación a una estructura teórica emergente que exprese las disposiciones de vinculación entre la universidad y el sector socio productivo con base al cambio planeado y la cultura organizacional, teniendo como objetivos específicos: 1º Analizar las estructuras del sector universitario y sus elementos internos en relación al cambio planeado y la cultura organizacional. 2º Analizar las estructuras del sector socio productivo y sus elementos internos en relación al cambio planeado y a la cultura organizacional y 3º Interrelacionar los resultados de los dos objetivos específicos anteriores en un modelo teórico que exprese las posibles proporciones de vinculación entre la universidad y el sector productivo, teniendo como base el cambio planeado y la cultura organizacional.

Epistemológicamente, esta investigación se forjó mediante el racionalismo crítico de base teórica deductiva y de orientación lógica. Como el mismo autor destaca; en su aplicación se hizo uso del método deductivo propuesto por Padrón (1996). Como eje central se planteó la interrogante: ¿Qué variables del cambio planeado y de la cultura organizacional definen la vinculación universidad–sector socio productivo?

Murillo (Ob. cit.) a partir de la interrogante antes presentada, realizó las siguientes hipótesis: H1: el cambio planeado es una estrategia para el logro de la vinculación universidad–sector productivo. H2: el fortalecimiento

de una adecuada cultura organizacional tanto en las organizaciones universitarias como las del sector productivo, favorecen la vinculación entre ambos contextos.

Como conclusiones destaca el investigador: la necesidad de fortalecer el desarrollo endógeno de la nación, consolidar el proceso de vinculación entre los sectores estudiados para el desarrollo de amplios programas de cooperación, que se traduzcan en mejoramiento de la calidad de vida de los connacionales. Por último, se destaca parte de las consideraciones finales presentadas por Murillo en relación a la sociedad y el rol de la universidad en ella, al ser estimadas como orientadora en esta indagación como sigue:

Esa sociedad tendría que formar un individuo por ejemplo para la negociación del conflicto y del consenso, necesariamente tendrá que formarlo para eso. Se hace necesario formar de ahora en adelante un ciudadano que sea capaz de entender que hay otros que piensan distinto pero que se puede vivir o convivir bajo unas condiciones basadas en las nociones de la democracia radical, una democracia donde se preservan los derechos humanos, una sociedad que se base en un enlace fuerte de integración con la biodiversidad, que atienda la idea del desarrollo sustentable, y que también nos permita de alguna manera encontrar los elementos fundamentales de participación para que el ciudadano pueda ser escuchado no solamente desde las áreas clásicas del poder, el estado, los partidos políticos, se trata de una sociedad que tiene que tomar en cuenta la sociedad civil organizada, necesariamente va a ser desde allí donde el ciudadano va a poder activar de mejor manera la promoción y defensa de sus derechos; eso es fundamental, de allí la importancia de formar un individuo que entienda que tiene que abrir espacios sociales creativos que sean espacios para la innovación y la creación. (p. 216)

Esta indagación que conjuga el desarrollo organizacional de las universidades con el sector productivo venezolano, permite tener en cuenta aspectos fundamentales para ampliar el espectro de la participación del sector universitario desde su componente ontológico, al tiempo de brindar insumos epistémicos referidos al cambio planeado y la cultura organizacional que son considerados en esta investigación, dado los aspectos axiológicos

contenidos en este sector académico nacional. De ahí que, teóricamente contribuye en la orientación de la gestión humana con su entorno, como elemento fundamental de transformación organizacional.

Por último se relaciona entre los antecedentes nacionales, las aportaciones de (DÍAZ, 2003.), quien realizó su esfuerzo doctoral en la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” (UNESR) bajo el título de: Investigación Universitaria, Clima y Cultura Organizacional en donde se propuso como objetivo general: Construir un modelo de las variaciones de los procesos de investigación universitaria a partir de factores pertenecientes al clima y cultura organizacional. [\[Documento en línea\]](#)

En su modelo epistémico, Díaz (Ob. cit.) asumió el racionalismo crítico de base deductiva y de orientación lógica, teniendo como espacio observacional la comunidad universitaria, la investigación universitaria en el contexto venezolano y los factores organizacionales universitarios (clima y cultura organizacional).

Como indica la investigadora, la organización y recolección de los datos empíricos se organizaron de acuerdo a clases o conjuntos, los eventos observacionales que ocurren en el ámbito universitario y su vinculación con los factores del clima y la cultura organizacional, siendo recabado los datos desde la indagación bibliográfica y documental, y mediante la consulta a especialistas, incluyendo a tales efectos tanto a los docentes, investigadores y alumnado.

El modelo fue validado mediante el análisis de consistencia, completitud, independencia, pertinencia y sistematización, con lo cual fue posible verificar la coherencia del modelo con los objetivos y con el contexto concebido. Así, las fases de la investigación contemplaron la exploración preliminar del espacio de investigación, es decir; la revisión de la realidad como se plantea en esta indagación.

En sus teorías de base, se centró en los argumentos de la organización ajustados a las particularidades en la que se enmarcó el



estudio, para posteriormente tener en cuenta los supuestos de entrada y la derivación de las proposiciones a razón de las teorías preexistentes sobre los hechos para arribar a la construcción del modelo que resultó en la representación de los objetos y las relaciones.

Por otra parte, Díaz (Ob. cit.) realizó la validación lógica del modelo a través del examen de las condiciones de adecuación según los criterios antes señalados, conforme a lo cual se ejecutó el reajuste pertinente.

Las aportaciones de Díaz (Ob. cit.) se centra en el estudio de la realidad universitaria venezolana, siendo una de las labores fundamentales de las instituciones de educación universitarias, como el caso del CULTCA-UPTAMCA, la investigación y como esta se ve influenciada por el comportamiento de sus integrantes, quienes a su vez son impactados, individual y colectivamente por el clima y la cultura organizacional, siendo entonces un aporte significativo en lo teórico.

Además de lo anterior, justo es destacar que aun cuando con un enfoque epistémico–metodológico diferente, requirió el uso de un modelo teórico que se explica, como en esta investigación, las vinculaciones existentes entre las relaciones, entre estos y las reglas que determinan dichas relaciones hasta llegar a las particularidades de su funcionamiento.

## Internacionales

Se destaca los argumentos expuestos en la tesis de (MARTÍN, 2011), presentada en la facultad de ciencias económicas y empresariales de la Universidad de Valladolid (UVA) para optar al grado de Doctora en organización de empresa y comercialización e investigación de mercado, titulada: Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. [\[Documento en línea\]](#).

En su investigación, Martín profundiza la gestión de recursos humanos a los fines de retenerlo en tanto factor estratégico de la organización, que relaciona de manera causal, la mejora de los resultados organizativos y de competitividad. Así destaca que el debate, lo que denomina: “caja negra”, se circunscribe a las prácticas de recursos humanos y el rendimiento de empresarial, destaca Martín, es del interés de académicos y empresarios.

De ahí que, subraya la existencia de una serie de procesos intermedios, propios de las prácticas de recursos humanos, que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionan los resultados de los trabajadores, a la luz de indicadores como: productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria y otros. Aun cuando se centra en lo referido a la retención, como estrategia empresarial para lograr resultados, Martín reconoce como tareas fundamentales de la gestión de recursos humanos la adquisición, la retención y/o el desarrollo de las personas en las organizaciones.

La valía de los empleados para las organizaciones, está en el hecho de manejar, poseer conocimientos y habilidades valiosas, sobre todo de los procesos medulares de la organización, lo que le sirve de sustento para apalancar su soporte teórico referido a la concepción de la teoría de recursos y capacidades, así como desde el enfoque estratégico de recursos humanos, lo que toma a los fines de elaborar su concepción ecléctica del capital humano teniendo en cuenta: el capital intelectual, el capital social y el capital afectivo, para lo que sigue postulados de Gratton y Ghosal (2003), así como los de Barney y Clark (2007).

Es así que Martín (Ob. cit.) destaca que la gestión de recursos humanos, mediante la retención de empleados –su capital humano-, y la innovación como la vía para impactar positivamente en los resultados organizacionales, siendo igualmente clave a los efectos de mantener y potenciar su competitividad, de manera que como propósito fundamental se centra en; Analizar la forma en que determinadas prácticas de recursos

humanos (transaccionales y relacionales) contribuyen a la retención del capital humano y como este conduce a mejorar la capacidad de innovación y los resultados de la organización, como forma de contribuir, no sólo desde la perspectiva académica, sino realizar recomendaciones pertinentes a las organizaciones innovadoras.

La información recabada se fundamentó esencialmente en cuatro (4) dimensiones del capital intelectual integrado en el capital social, capital afectivo por un lado y por el otro los resultados organizacionales referidos a la capacidad de innovación, las consecuencias de las personas y los efectos empresariales como variables independientes y como variables dependientes las prácticas de recursos humanos, aplicados en un primer momento mediante un pre-test y entrevistas a profundidad aplicado a gerentes y responsables de recursos humanos en condición de expertos y a trabajadores altamente cualificados.

La unidad de observación de esta investigación son las empresas de más de treinta (30) empleados que hayan recibido financiación para innovación entre el 2000-2007, según las bases de datos del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI). Esta selección respondió al interés del investigador porque: 1) asegura una función suficiente de recursos humanos; 2) ofrece una población de empresas para las que el desarrollo de la capacidad de innovación es importante y forma parte de sus objetivos; y 3) permite asegurar la existencia de un grupo de empleados claves, sobre los que se deseó estudiar el impacto que determinadas prácticas de recursos humanos ejercen sobre ellos, sus relaciones y sus afectos respecto a la organización, lo que se ha denominado como capital intelectual, capital social y capital afectivo, quedando constituido por un total de un mil quinientas cincuenta y seis (1.556) empresas a las que aplicó instrumentos bajo la escala tipo Likert, empleando una graduación de cinco (5) opciones, siendo el valor 1 total desacuerdo y 5 total acuerdo.

Este esfuerzo se fundamentó en una investigación cuantitativa, de campo y correlacional, llegando la investigadora a las siguientes conclusiones: En primer lugar, hemos revisado y comprobado la influencia de la gestión de recursos humanos sobre los resultados organizativos, constatando tanto la necesidad de incluir nuevas medidas de resultados que no sean sólo financiera. En segundo lugar, hemos estudiado la retención de los empleados valiosos centrándonos en su capital humano. Tercero también hemos tenido la oportunidad de examinar otros tres aspectos. Concretamente, al centrar nuestro interés en un determinado colectivo de empleados: los empleados valiosos o recursos humanos estratégicos, seguimos la línea de trabajos que apunta la necesidad de utilizar diferentes tipos de prácticas para diferentes colectivos de empleados (p. 318, 319 y 320).

La inclusión de esta tesis contiene varios elementos, destacando en primera parte lo referido a la gestión de recursos humanos, siendo por tanto un aporte teórico, pues se enfatiza en la teoría de recursos y capacidades, así como en la concepción de los recursos humanos con una visión estratégica, coincidiendo además en el enfoque de investigación, aun cuando muy disímil en relación al objeto de estudio, los axiomas o juicios valorativos.

Igualmente se incluye la investigación Doctoral de (ORELLANA, 2011. Tesis Doctoral), titulada: Gerencia Universitaria. Estilos gerenciales y su incidencia en el desempeño organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presentada en la Universidad Estatal a Distancia de San José de Costa Rica (UCR). [\[Documento en línea\]](#).

Orellana justifica su indagación en el caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por tratarse de una institución pública que en términos de funcionalidad, resulta susceptible de ser estudiada desde diferentes enfoques, destacando que el estilo gerencial incide en el desempeño organizacional, lo que amerita un análisis y reflexión, debiendo lo modelos mentales de sus directivos, cumplir una actividad innovadora.

Su planteamiento surge con base en los discursos, actitudes y prácticas de la gerencia universitaria, conforme a lo cual se planteó como interrogante: ¿Cuáles son los principales estilos gerenciales enviados por los académicos que se desempeñan como funcionario públicos en la Universidad de San Carlos de Guatemala y en qué forma inciden en el desempeño organizacional?. De ahí se planteó como propósitos principales: Describir e identificar los estilos gerenciales que tienen lugar en la Universidad de San Carlos de Guatemala y su incidencia en el desempeño institucional universitario, a los fines de proponer un modelo gerencial apropiado que oriente la acción hacia la renovación y transformación necesaria para que la Universidad de San Carlos de Guatemala alcance el nivel de desarrollo esperado.

A tales fines, la investigadora diseñó tres instrumentos de recolección de datos con miras a precisar tres (3) roles básicos de la directiva con fundamento en el liderazgo, el gerente y el administrador, evidenciando, la investigadora, cinco (5) estilos: afiliativo, autocrático, coercitivo, negociador y participativo. Por otra parte, en cuanto a los clientes externos, se identificaron cuatro (4) componentes claves que caracterizan a la directiva: la cultura organizacional, la calidad de atención, la eficiencia del personal y la disponibilidad y acceso al servicio.

En cuanto al discurso, Orellana (Ob. cit.) destaca las actitudes y prácticas de la directiva como contradictorias. La primera referida a la necesidad de cambio por debilidades en el gerenciamiento y ejecución de las funciones sustantivas, por una parte, y por la otra, se manifiesta una fuerte resistencia al cambio, lo que la investigadora aprecia como justificador para renovar el estilo gerencial por uno “[...] carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusive, comunitario y democrático” (p. 220).

La investigación se enmarcó bajo un enfoque cualitativo, siendo su eje central el estudio de caso, conforme a la cual se interpreta y construye, tomando a manera con basamento en la teoría fundamentada como dato

mediante la triangulación como fuente y las personas involucradas, además de abordar mediante un trabajo de campo y seleccionando informantes claves a quienes se les aplicó una entrevista semiestructurada combinada con la observación participante.

Como modelo, la investigadora lo denominó: Modelo Gerencial Renovador y Transformador para la Universidad de San Carlos de Guatemala (GERT-USAC), que describe la aproximación para el cambio requerido por la universidad, y como producto de la reflexión y análisis de situación encontrada, a manera de fundamentación teórica y las percepciones y experiencias de los actores involucrados, definiéndolo como: “[...] la forma para lograr el ensamble entre la función directiva, la visión universitaria y la responsabilidad social inherente a la institución, alineada a los requerimientos actuales”. (p. 258).

Para el desarrollo del modelo, planteó: 1º Establecimiento de un sentido de urgencia. 2º Crear una coalición de dirección. 3º Consolidación de la plataforma estratégica. 4º Comunicar la visión. 5º Empoderar a la gente para despejar obstáculos. 6º Asegurar triunfos a corto plazo. 7º Consolidar el cambio y seguir moviéndose y 8º Anclar el cambio a la cultura organizacional.

Resulta interesante el esfuerzo de Orellana (Ob. cit.), pues presenta una realidad desconocida de la universidad latinoamericana, afín en cuanto al campo de la gerencia, de donde se desprende igualmente, la necesidad de cambio y transformación en su estilo y paradigma de dirección, siendo por tanto un aporte desde el punto de vista teórico, clave en cuanto a la generación del modelo a seguir para tales fines, coincidiendo en cuanto a la comunicación de la visión, aunque más como una construcción colectiva que directiva, lo mismo que las fórmulas para superar obstáculos o la resistencia al cambio, asegurar pequeños grandes triunfos y tener al cambio como una realidad de la cotidianidad en la organización universitaria.

Ahora se expone la investigación elaborada por: (ALBALATE, 2005) que lleva por nombre: La Participación de los Trabajadores en la Tecnología. Un enfoque Sociocultural de la Participación en las Empresas del Sector “Auxiliar” del Automóvil en Cataluña. Tesis presentada en la Universidad de Barcelona (UB), España, para optar al grado de Doctor en Sociología. [\[Documento en línea\]](#).

Albalate (Ob. cit.) parte de la premisa que tanto la participación como la innovación tecnológica, son fenómenos sociales de los que podrán derivarse una mayor dinámica de cambio en la ordenación del trabajo de las personas, y en última instancia de las relaciones socio-laborales de los actores. En tal sentido, el autor se plantea a modo inquietante de estudio: Cómo la participación de los trabajadores en ese proceso podría convertirse en una oportunidad histórica para establecer un acercamiento de la recurrente distancia de clase que ha existido entre los trabajadores y las cúpulas directivas.

En su abordaje investigativo, Albalate (Ob. cit.), destaca que la misma se realizó mediante la técnica cualitativa de estudio de casos concebido bajo un rigor sistemático y un sólido sustento teórico, además de dividir la población en segmentos de acuerdo a sus características determinadas, a manera de brindar las conclusiones conforme a los casos estudiados, para lo cual aplicó entrevistas a profundidad.

Como hipótesis guías consideró: los valores, ideas o imágenes que contienen la cultura de los directivos y de los representantes sindicales son determinantes los niveles de participación. La presencia sindical en las empresas es la condición necesaria para que la participación alcance las máximas cotas. A mayor presencia de trabajadores cualificados, mayores son los niveles de participación que existe en las empresas.

En las conclusiones a las que llegó en esta tesis, destaca Albalate (Ob. cit.), conducen a pensar que, mientras la integración tecnológica y productiva ha tendido hacia un progresivo aumento, en cambio, las prácticas

participativas han seguido una dinámica totalmente independiente de esa integración, quedando al criterio que ha decidido cada empresa por su cuenta. Como consecuencia de ello, la democracia industrial no se ha beneficiado del mismo ímpetu que lo ha hecho la esfera tecno-productiva, ya que, en general, ni directivos ni sindicalistas, han aprovechado la situación para acordar avances en cuanto a la participación.

En tal sentido, resulta evidente que el investigador toca diversos aspectos epistemológicos de interés para este trabajo, entre los que incluyen la participación de los sujetos, la valoración, ideas e imágenes de la cultura gerencial y la cualificación de los trabajadores a los efectos de la participación, aspectos sobre los que se reflexiona en esta indagación, así como las relaciones socio laborales y la democracia laboral, además de la segmentación de la población. Asimismo, resulta en un aporte teórico a contemplar en cuanto a la participación como fenómeno social y la distancia entre la clase trabajadora y los directivos.

Por último, se relaciona la investigación desarrollada por (GONZÁLEZ J. M., 2000), quien presentó su tesis doctoral en la Universidad Complutense de Madrid (UM) titulada: El Clima Educativo Universitario, cuyo objetivo general se centró en la Elaboración de un sistema diagnóstico y evaluación del clima universitario en la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ). [\[Documento en línea\]](#).

El estudio se ubicó en una investigación cuasi-experimental, cuyo diseño es ex post facto y correlacional, centrado en la elaboración del instrumento diagnóstico del clima y al contrastar las hipótesis formuladas. Esta indagación desarrollada en el Vicerrectorado de la ciudad de Barinas (Venezuela) de la Universidad Nacional de los Llanos “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), tomó como muestra a cada uno de los tres semestres seleccionados: segundo, sexto y octavo, en los tres programas (facultades): Educación, Economía Agrícola y Sociología del Desarrollo, existentes en la referida casa de estudios.



González (Ob. cit.) determinó la relación del clima, el liderazgo y la participación y, el nivel de influencia del liderazgo y la participación en el clima organizacional de cada uno de los grupos consultados, mediante estudios correlacionales y análisis de varianza. Además se compara el clima organizacional, el liderazgo y la participación en los distintos programas, en los diferentes semestres y, entre profesores y estudiantes.

La fiabilidad del instrumento, que contó con ciento cuarenta y ocho (148) ítems en total, resultó suficiente al emplear el Alpha de Cronbach en donde se obtuvo un valor de 0,9604, al aplicar la prueba piloto de rigor.

El investigador concluyó que la asociación entre las variables liderazgo y participación es alta, entre el clima y participación medianamente alta y entre el clima y liderazgo media. Las variables independientes liderazgo y participación si influyen en el clima, son consideradas por separado, no se percibe su influjo en la interacción. La influencia del liderazgo sobre el clima es significativa en los tres programas. La influencia de la participación sobre el clima también es significativa en el programa de Economía Agrícola; en este programa también es significativa la interacción de las variables liderazgo y participación para determinar el clima.

No se dan diferencias significativas en la percepción del clima entre los sujetos categorizados por programas ni entre profesores y estudiante. Si se dan diferencias entre los estudiantes del segundo semestre en relación con los del sexto y octavo. En la percepción de la participación las diferencias se dan entre los programas de Educación Integral y Economía Agrícola y entre los estudiantes del segundo y sexto semestre.

Los aportes de González (Ob. cit.) a esta investigación, resultan altamente nutrientes, pues toma como objeto de investigación al sector universitario y de manera específica a la UNELLEZ, coincidiendo en la temática referida a la participación y la organización universitaria. En tanto que el liderazgo se incluyó como una de las dimensiones a considerar como fundamento en esta investigación.

Es así que esta investigación referenciada provee de soporte teórico en cuanto a los tópicos antes señalados, además de brindar insumos en cuanto al aspecto diagnóstico del sector universitario venezolano y coincidir con el bosquejo investigativo que aquí se aborda, además de concordar en cuanto a parte de los objetivos específicos, siendo entonces una aportación valiosa en lo epistemológico, ontológico, axiológico, teleológico y metodológico, resultado determinante la vinculación que realiza entre el liderazgo, la participación y el ambiente organizacional que se transforma como el caso del CULTCA-UPTAMCA.

En resumen, las investigaciones antes exaltadas, resultan vinculantes a este esfuerzo, además de ofrecer una mirada a los enfoques y estilos investigativos que en cada institución universitaria, así como en otras latitudes, además de destacar realidades del sector universitario, así como epistemes sobre la gerencia y en ella lo relativo a la gestión humana, la participación y el liderazgo, entre otras interpretaciones novedosas, lo mismo que los enfoques epistemológicos y metodológicos empleados, hasta las formas de generación de modelos teóricos.

### **Argumentación teórica**

Como ya fuera destacado, ahora se consideran los argumentos teóricos fundamentales que habrán de permitir, como indica Yurén (Ob. cit.) brindar la consistencia debida a los efectos de comprobar las hipótesis sobre lo abstracto y lo concreto del objeto de estudio, lo que impuso un amplio arqueo documental, además de tener en cuenta los tópicos desarrollados en los estudios individuales, así como en los contenidos tratados durante el curso doctoral en la UNEFA.

Su andamiaje tiene en consideración la operacionalización de las variables, apelando en este proyecto como ejes fundamentales las organizaciones, la transformación universitaria y la gestión humana y el

modelo de gestión humana que se procura desde la participación. Lo anterior no exime otras consideraciones a tener en cuenta para el desarrollo del modelo de gestión humana, partiendo inicialmente, con lo referido a las organizaciones.

## **La Organización**

Resulta en la instancia conforme a la cual las personas que la integran, procuran satisfacer, en condiciones de relacionamiento y ordenación, sus propias necesidades y las necesidades de las sociedades de las que forman parte.

De ahí se desprende que ellas, las organizaciones, según su contexto político, histórico, social y cultural, establecen relaciones con su entorno, la sociedad, quien al mismo tiempo valida y justifica su existencia. Precisamente ese contexto en el que la sociedad contiene a la organización, lo que impacta a través de sus creencias, valores y principios, además de sus necesidades.

Así las organizaciones, sistema social y a la vez subsistema de la sociedad, se muestra como un objeto concreto, surgen de un cuerpo de ideas a la luz de paradigmas o cuerpo de conocimiento y experiencias de sus proponentes de manera intencionada. Bunge (Ob. cit.) al referirse a las organizaciones destaca que: “[...] es un sistema social que, lejos de crecer espontáneamente o por agregación, se establece y gobierna de acuerdo a un diseño o plan explícito; se organiza o se forma deliberadamente con una meta definida en mente.” (p. 40).

La organización como sistema social, concreto o material, se encuentra unido por elementos no conceptuales como relaciones físicas, químicas, biológicas, sociales, políticas o culturales, de manera que se establece como un sistema social humano integrado por las personas y sus artefactos. Las

personas se ensamblan o fraccionan por sentimientos, creencias, normas morales y jurídicas, además de compartir, cooperar, intercambiar, discutir, ordenar, construir y hasta se revelarse. Siendo por tanto, tales relaciones, dinámicas, como ya fuera destacado

Entre los elementos determinantes de las relaciones sociales, por medio del cual se consolida, resulta en la comunicación y el lenguaje, consigo mismo y con otros, como acción transformadora que permite la creación de realidades e identidades, así como de compromisos y nuevas posibilidades, por lo que resulta crucial, el qué y cómo se habla y escucha. De ahí que la riqueza de la comunicación y el lenguaje que se emplea, marca la forma de relacionamiento y transformación que Luhmann (Ob. cit.) puntualiza como trascendentes, además de haber caracterizado el final del siglo XX e inicio del XXI.

Por otra parte, las organizaciones, al momento de su creación, tienen en cuenta los recursos de que disponen y/o existen en el entorno, así como los medios, técnicas y capacidades para el logro de su meta, todo lo cual les permite retornar a la sociedad, productos o servicios convertidos en bienes.

Las organizaciones al mantener límites y relaciones con el entorno, se ven impactadas por él, pudiendo ser ese entorno mundial, regional o local. De manera que las organizaciones, como la sociedad y según su realidad circundante, evolucionan, evolución que puede ser lenta o rápida, por sí misma, o por sus circunstancias. En este sentido, Davis y Newstrom (Ob. cit.) describen a la organización como un sistema, lo que implica

[...] la existencia de muchas variables en la organización y la influencia de cada una de ellas en todas las demás por intermedio de una relación compleja. Es probable que un hecho que aparentemente sólo afecta a un individuo o departamento ejerza en realidad influencias significativas en muchas otras partes de la organización. (p. 19).

Es así como la institución universitaria, en tanto organización, resulta en un sistema abierto que necesariamente debe interactuar con su medio ambiente que la contiene como lo destaca Murillo (Ob. cit.)

La universidad contemporánea puede ser vista como una organización abierta, y en tal sentido, comparte elementos comunes con las otras organizaciones sociales que conforman el mapa de la sociedad actual, ello se debe a que en su proceso de desarrollo incorpora recursos del entorno, procesa tales recursos y los devuelve convertidos en un determinado producto. Reincorpora nuevos recursos lo que le permite la adquisición de nuevas energías y de esa forma garantizar su permanencia en el tiempo. (p. 43)

En su dirección o modo de gerencia, lo mismo que para su creación, resulta instituida de manera intencional, pues procura alcanzar las metas para la cual fue diseñada. El estilo gerencial igualmente atiende al cuerpo de conocimientos de que se dispone, y en muchos casos se encuentra en boga, con base al cual se establece el orden, las funciones y los modos de relacionamiento, es decir; la estructura.

De lo anterior, se definen tacita y/o implícitamente los modos de relacionamiento, además de tener en cuenta la valoración que en ella, por intermedio de la gerencia, se tenga de las personas que la integran, quienes procuran por medio del trabajo, según sus requerimientos, satisfacer múltiples aspiraciones. Empero, las necesidades y motivaciones de las personas, tampoco resultan estáticas, de manera que conforme transcurre el tiempo y según la situación circundante, ellas se plantean y se plantearán por siempre, nuevas exigencias. De manera que se debe insistir en el dinamismo de las relaciones sociales, siendo el enigma e interés permanente de las ciencias sociales, precisar quién determina a quién, la organización a los individuos, o éstos a la organización, por lo que es clave las vinculaciones entre individuos, grupos y la estructura, de donde se desprende siguiendo a (LUCENA, 2007) la necesidad de análisis, investigación y estudio que permita interpretar y explicar los modos y formas de relacionamiento,

entendiendo que no existe un modelo único. En cuanto al contexto refiere, (PÉREZ C. , 1998) que: “La creación de un contexto moderno y propicio es una tarea impostergable que compete a todos. Su construcción apenas ha comenzado” (p. 12)

Conforme a lo antes descrito, las organizaciones socialmente hablando, cumplen dos funciones básicas. Por una parte, desde la perspectiva técnica, transforman una materia prima mediante la aplicación del conocimiento y la tecnología, y desde el punto de vista social, procuran la coordinación entre y con las personas, brinda a la sociedad, bienes, servicios y/o productos por ella requeridos. Lo destacado puede ser simplificado mediante la siguiente figura 1. Entorno organizacional, donde se destaca lo atinente al entorno organizacional.



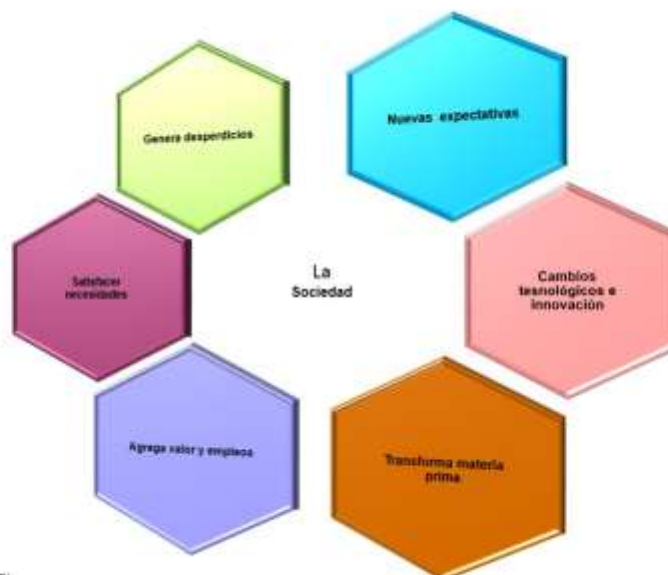
Fuente: Salerno, Flavio (2015)

## 1 ENTORNO ORGANIZACIONAL

En su esfuerzo organizativo, uno de los principios fundamentales se refiere a la racionalidad, entendida esta como la forma de adecuar los medios, así como los métodos y procesos organizacionales, con los cuales los integrantes de la organización procuran el logro de los objetivos y metas,

teniendo en cuenta criterios o indicadores (eficiencia y eficacia), que le permitan corroborar su esfuerzo colectivo.

Del mismo modo, la organización, desde la configuración recursiva, impacta a su entorno y contexto a través de sus indagaciones y nuevos productos, con los cuales puede crear novedosas exigencias, generar empleo y con él, la distribución de la riqueza, lo cual impacta en el nivel de consumo y la calidad de vida, lo mismo que a través de sus desperdicios y la exigencia de bienes, productos y/o servicios auxiliares, todo lo cual se resume en la siguiente figura 2. Impacto organizacional



Fuente: Salerno, Flavio (2015)

## 2 IMPACTO ORGANIZACIONAL

Lo anterior, se puede simplificar con la postura de Álvarez (1990) referenciado por Salguero (Ob. cit.) cuando expone que existen características básicas en tanto sistema social que las identifica como:

1. Se nutre constantemente de los insumos provenientes de su medio.
2. Transforma dichos insumos por la acción de unos procesos.
3. Genera productos que entrega a su medio.
4. Mantiene un comportamiento cíclico entre las relaciones insumos-producto

5. Reduce la entropía, transformándola en entropía negativa, al permanecer activa y cambiante
6. Consume información sobre sus procesos, productos e impactos para detectar desviaciones (discrepancias) y aplicar correctivos atinentes, auto-controlándose y autoevaluándose
7. Defiende sus fronteras frente al ambiente para conservar su naturaleza y mantener en equilibrio las relaciones entre sus componentes internos (Homeostasis Dinámica)
8. Acoge diferentes alternativas y métodos para el logro de sus objetivos (Equifinalidad). (p. 46)

Es así como con el devenir del tiempo, las organizaciones, y con ellas las relaciones sociales que en ellas se desarrollan, han sufrido cambios y transformaciones – evolucionan, por lo que ha resultado fundamental su estudio, desde la perspectiva empírica, a los fines de generar teorías organizacionales y gerenciales para su mejor ordenación y funcionamiento.

La organización, en este andar, se asume como la concreción intencionada de las ideas, que evolucionan a partir de la crítica, la insatisfacción, lo novedoso del conocimiento y la generación de experiencias individuales y colectivas, cuya evolución procura adecuarse a las nuevas realidades, bien mediante el cambio o la transformación. Según su contexto, la mutación se ve impactada por su historia y al mismo tiempo por lo que desea ser y puede concretar en su praxis, generando básicamente relaciones sociales entre sus miembros y con su entorno, además de asumir un modo de gestión a partir de una imagen corporativa que puede ser trastocada en su andar por variables endógenas y/o exógenas, debiendo tener en cuenta a las personas que la integran, pues son quienes pueden explicar, desde su vivencia, el fluir a partir de sus sentimientos, creencias y valores que se exponen mediante su acción, interacción, relación, comunicación y lenguaje.

Es así como esta investigación, se centra en la objetividad reflexiva que como indica Ugas, F. (Ob. cit.) “[...] desborda el objeto e incluye en su radico de acción al sujeto, que debe dar cuenta de sí mismo en términos de lo que



es producto; la objetividad por él construida. (p. 41)”. De lo que se trata es distinguir lo esencial y legítimo, en contraposición a lo accidental o idiosincrásico, como forma de arribar a un modelo de gestión para la transformación, tenida esta, la transformación, como objeto concreto que es soportada por las formas de pensar, creencias y actuaciones, teniendo en cuenta su esencia como institución universitaria, que procura responder ante las nuevas exigencias sociales, como planteó (BONILLA, 2012; ATENCIO, 2012) requiere:

[...] crear condiciones para profundizar un proyecto educativo pertinente, enmarcado en el proyecto país planteado en la CRBV y en la unión latinoamericana y caribeña comprometido con la transformación de la sociedad venezolana y con la creación de una cultura democrática y participativa [...] (p. 5)

En el caso del CULTCA–UPTAMCA, como organización, más allá de su definición, en tanto institución de educación universitaria, pública y gratuita, define su objetivo primordial, según su sitio [web](#), en: “[...] la formación de Técnicos Superiores Universitarios, Licenciados e Ingenieros en las áreas de conocimiento [...] con una visión de futuro para aquellas áreas que demande la región o el país.” [\[Documento en línea\]](#), posee como propiedad característica, en tanto subsistema social, ser una institución que desde su fundación, en noviembre de 1971, posee un patrimonio histórico viviente, que es determinante en su evolución, con reconocimiento en la comunidad de los Altos Mirandinos y zonas aledañas, al ser la primera institución universitaria que se constituyó en la región, a la que le ha servido y vinculado por medio sus integrantes y egresados con alto nivel de aceptación.

En su transitar, se ha moldado a su contexto y entorno como parte del sistema social, logrando en su equipo de trabajo unión en torno a su organización, con quien se identifica y al mismo tiempo se muestran expectantes al hecho transformador, aunque en muchos casos no se atreven a manifestar libre y abiertamente sus inquietudes por miedo a ser sancionados o discriminados por razones de orden político ideológico.

La adecuación y/o mutación institucional, se ha materializado desde el punto de vista académico (docencia) y en épocas previas, a razón de actividades de extensión, llegando a ser parte neural de actividades culturales y deportivas en su entorno. Además, ha procurado adelantar procesos democráticos para la elección de sus autoridades, como ya fuera destacado, siendo el cambio, en muchos casos, generado por fuerzas externas más que las internas, como ahora, cuando desde noviembre de 2008 se planteó la transformación a universidad politécnica, más reciente de carácter territorial.

En su proceso comunicacional, no abundan espacios de discusión, disertación e interacción, siendo la participación, un eslogan que pocas veces se práctica por parte de la jerarquía institucional, quienes al ser una instancia delegada de las autoridades nacionales, replican sin disenso, las ordenes y lineamientos, enfatizando concepciones ideológicas, que en muchas oportunidades procuran imponer, siendo por tanto las relaciones, restringida en cuanto a la labor cotidiana y no propicia para la concepción fusionada de la universidad que se quiere y la que se puede construir colectivamente.

A pesar de ser una organización cuya labor principal se debe a la formación de profesionales por medio de la docencia, la investigación y la extensión, se pone el énfasis en las actividades auxiliares, es decir, en la administración, siendo distinguida por el burocratismo

Es así que acá se estudia, la transformación del CULTCA a la UPTAMCA, lo que se estima requiere responder a criterios científicos y gerenciales, por lo que es necesario tener en cuenta las diversas representaciones en torno a estos tópicos, para que emerja un modelo propio a la luz de su realidad institucional con atención a su contexto y entorno social.

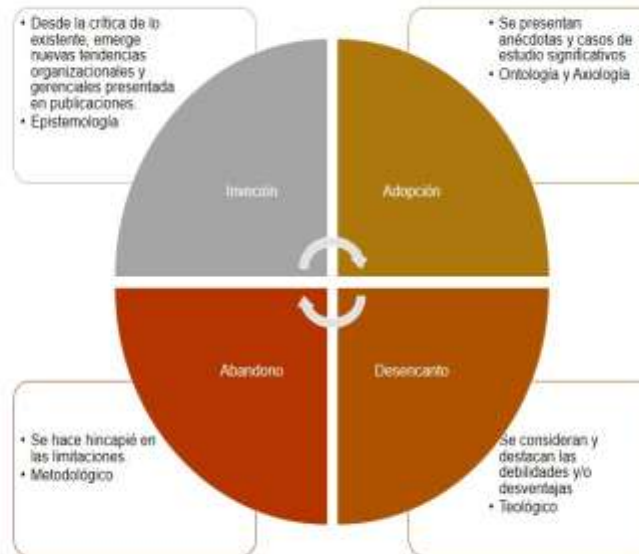
Los acontecimientos entendidos como procesos, resultan en el desenlace que potencia la posibilidad de arribar a nuevo conocimiento o

mejorar el existente, lo cual no implica en ningún caso el final, sino que por el contrario, plantea desconocidos retos para la construcción de nuevas realidades. Desde esta perspectiva, se plantea un constante andar que contempla el mejoramiento de lo existente, al tiempo de manifestarse como la utopía de aquello que no es, y al mismo tiempo posibilita, lo que puede llegar a ser.

En este marco se alcanza contemplar los cambios en el mundo organizacional, donde resulta clave las relaciones sociales que en ellas se patentan y que se ven influenciadas por su contexto y entorno, siendo determinante la concepción administrativa y gerencial predominantes, no consideradas estables, sino por el contrario emprendedoras.

Sin duda que en su perfeccionamiento, han sido preponderante las grandes invenciones humanas que han permitido el recorte de las distancias como la rueda, la máquina de vapor y el ferrocarril, el telégrafo, el automóvil, la electricidad, el acero y el petróleo y más recientemente la radio y la televisión, la informática y con ella el internet y la telemática, entre otras invenciones, así como el manejo oportuno de información y el conocimiento. De ahí que las organizaciones requieren tener en cuenta el entorno local, regional y mundial.

En el tránsito de los períodos organizacionales y gerenciales inciden cuatro etapas fundamentales a saber: la invención, adopción, desencanto y abandono, que se presenta en la Figura 3. Etapa del ciclo gerencial y organizacional, lo que igualmente sucede en el mundo científico como expone (PADRÓN, 1996) referenciando a Kuhn, cuando destaca que la ciencia normal luego de su desarrollo entra en crisis y emerge una teoría rival como producto de una revolución social (revolución científica) hasta que se impone un nuevo modelo o enfoque teórico.



Fuente: Salerno, Flavio (2015)

### 3 ETAPAS DE CICLO GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL

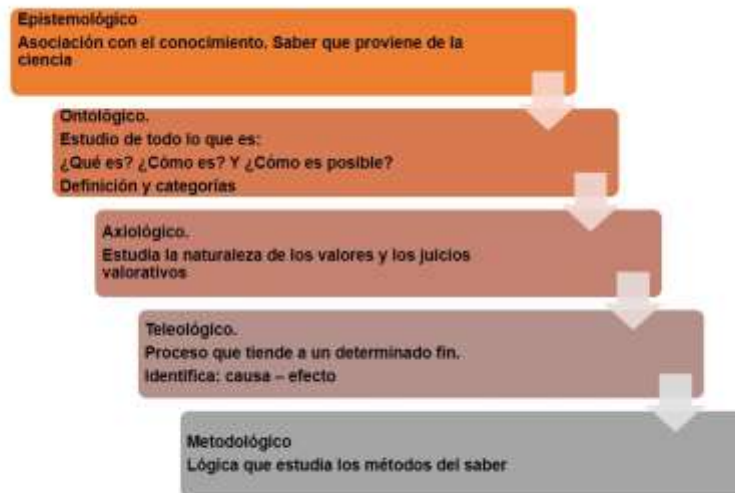
Así, la invención, procura el desarrollo y presentación de formas organizacionales y gerenciales innovadoras como respuesta a la nueva realidad, la cual parte de la crítica de lo existente cuando ya no puede dar más aportaciones. En la segunda etapa, procura la adopción y consecuentemente la puesta en marcha del nuevo modelo propuesto, que se divulga mediante la presentación de anécdotas y casos de estudios significativos, además de pregonar las bondades y logros alcanzados en organizaciones que se atreven a experimentar, es decir; la socialización de la propuesta.

Luego de aplicada la propuesta y evaluado sus resultados, cuando éstos no resultan del todo alentadores, se inicia nuevamente la etapa de crítica que de manera progresiva conduce al desencanto. Aquí y a partir del escrutinio del nuevo conocimiento científico, se inicia el nuevo ciclo de propuestas que procuran imponerse, lo cual conlleva al abandono de aquel

modelo existente, imponiéndose la revolución social y con ella la revolución científica.

En este ciclo a medida que ha transcurrido el tiempo, ha sido más profuso como producto de la divulgación epistémica generada, así como de las nuevas realidades signadas por la valoración de lo relativo, la subjetividad e importancia de lo humano y lo intuitivo, la criticidad creciente ante visiones superficiales o justificadoras del orden actual, pensamiento complejo, la transdisciplinaridad del conocimiento, el elogio de los matices y visiones equilibradas frente al reduccionismo o absolutismo.

Lo que de seguida se esboza, tiene como objetivo mostrar el resumen de los modelos empleados y la evolución de las organizaciones en el siglo XX, considerando previamente lo atinente a la revolución industrial, aunque someramente, a manera de comprender cómo se llega a la realidad del siglo XXI y vislumbrar los retos que se tienen en lo adelante. Es así que se presenta el análisis de la evolución organizacional y gerencial del siglo XX en tres grandes periodos, cada uno de los cuales son ubicados en cuanto al pensamiento epistemológico, ontológico, axiológico, teleológico y metodológico, como se resume en la figura 4. El pensamiento gerencial:



Fuente: Salerno, Flavio (2015)

#### 4. PENSAMIENTO GERENCIAL

La era acreditada como revolución industrial, marcó un hito que trastocó los modos de producción y de relacionamiento, dando origen a una sociedad industrial diversificando el trabajo, al tiempo de acentuar las diferencias sociales, políticas y económicas, situación que impuso la obligación al estado de emerger como ente regulador y mediador de los conflictos, a través de diversos dispositivos legales. En cuanto a la revolución industrial, Drucker (Ob. cit.) la conceptualizó como el tiempo de la socialización al destacar que:

Convirtieron la experiencia en conocimiento, el aprendizaje en el libro de texto, el secreto en metodología, el hacer en conocimiento aplicado. Estas son las bases esenciales de lo que hemos venido en llamar la “Revolución Industrial”, o sea la transformación mundial de la sociedad y la civilización por la tecnología. (p. 39)

Desde la administración científica, propugnada por Frederick Taylor citado por (BAVARESCO De P., 2003), destaca que el ajuste organizacional fue tomando nuevas formas como archipiélago de construcciones teóricas que reflejan formas paradigmáticas de concebir a las organizaciones. En esos tiempos, se recalcó la producción en serie, apuntalándose en el acero

como materia prima. Emergen gigantes corporaciones que procuran el establecimiento de los monopolios y oligopolios, siendo el elemento clave de este modelo, la gerencia media debido a su rol fundamental de coordinación de una mano de obra que se debía limitar a producir conforme a las instrucciones dadas, de ahí que se puede ubicar epistemológicamente en el funcionalismo descriptivo, dado que la realidad está determinada por funciones y cada proceso de actividades formales propias de organismos donde cada persona cumple una función específica.

Como antes se destacó, entre los principales exponentes de esta época e incluye a: Frederick Taylor, quien siguiendo lo destacado por Drucker (Ob. cit.), aplicó el conocimiento al estudio y análisis del trabajo, siendo su máximo interés la productividad, surgiendo la administración científica. Entre los que se aprovecharon de los aportes de Taylor, se destaca Henry Ford, quien en 1907 con su invención de la cadena de ensamblaje, alcanzo altos niveles de productividad. Por otra parte Max Weber postuló su teoría burocrática, cuyo centro neurálgico gira en torno a la eficiencia, para lo que trazó la necesidad de medidas de estandarización y simplificación, además de la especialización de la fuerza laboral, siendo el modelo organizacional mecanicista y cerrado, patrón que contó con gran divulgación a nivel mundial y por largo tiempo se empleó hasta que fue distorsionado y hasta vilipendiado.

A decir de (IVANCEVICH, 1996), el modelo burocrático es: “Un diseño de la organización que se apoya en la especialización del trabajo, en una jerarquía específica de autoridad, en un conjunto formal de normas y procedimientos y en criterios rígidos de promoción y de selección. “ (p.59).

El modelo burocrático aparece como medida exacta para las organizaciones que se preocupaban por su principal y único problema, la producción, siendo la eficacia la intranquilidad básica y su respuesta, además de la estandarización y simplificación, que debía ser acompañada

por una mano de obra especializada, logrando la reducción de costos y con ello elevar la productividad.

Posteriormente se acentúa Henri Fayol, que a decir de Bavaresco, de P. (Ob. cit.) “[...] surge como producto del descubrir y desarrollar experimentalmente sus ideas dentro del campo empresarial.” (p. 51), postulando esencialmente: 1º la necesidad y posibilidad de una enseñanza de la administración, 2º los principios y elementos de la administración, 3º observación y experiencias personales y 4º lecciones de la guerra.

A partir de su ensayo, Fayol concibe a la organización como la agrupación de personas (cargos) unidos fundamentalmente por la autoridad y la comunicación, manteniendo una estructura formal, que debe seguirse por procesos administrativos previamente establecidos.

Entre los principios de la administración, Fayol incluyó: la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando y de dirección, la subordinación de los intereses particulares a los gerentes, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión personal, lo que el investigador estima como el verdadero origen de lo que se conoció como relaciones industriales y que ahora se aprecia desde otras representaciones.

En este recorrer, se acentúa la investigación y los resultados de Elton Mayo con su experimento en la Western Electric (1930), quien destaca la existencia de grupos informales que según (DAVIS K. y., 2003) son: “[...] una red de relaciones sociales y personales no establecida ni requerida por la organización formal, sino que surge espontáneamente entre las personas” (p. 336), es decir; como forma asociativa de defensa común, requiriendo sí, para su existencia misma, de la organización formal, pudiendo emerger por un breve tiempo hasta mantenerse indefinidamente según los motivos que la inspiren.

Así, la era de las relaciones humanas, se entronizan la empresas automotrices y las multinacionales con estructura divisional y control



jerárquico. Desde los aportes de Elton Mayo se contrarresta la deshumanización del trabajo, generándose, según destaca (CHIAVENATO, 2002)

1) necesidad de humanizar y democratizar la administración; 2) el desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología; 3) la idea de la filosofía pragmática de John Deber y la psicología dinámica de Kurt Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración [...] (p. 107)

Kurt Lewin verificó que los individuos se resistían al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, prefiriendo producir menos, aunque ello implicase ganar menos, antes que poner en riesgo las relaciones de amistad y compañerismo. De los aportes de Lewin destacan Davis y Newstrom (Ob. cit.) que: “El comportamiento humano de los empleados (C) es una función de la interacción de las características personales (P) con el ambiente (A) que rodea a la persona, es decir,  $C=f(P.A)$ ” (p. 107).

Necesario es destacar, que a pesar de los hallazgos y postulados de Elton Mayo y Lewin, éstos no fueron suficientes a manera franca y abierta para enfrentar a la administración científica, aunque sí dio luces para lo que posteriormente se reconoce como la era de las relaciones humanas. Lo hasta aquí considerado, da cuenta a la realidad organizacional del primer tercio del siglo XX donde surgen grandes corporaciones monopólicas y oligopólicas, germinando la gerencia media que da sustento al modelo de la administración científica.

En lo ontológico, la ciencia del ser, la época antes descrita, cada quien cumple una función determinada, ubicándose desde la perspectiva axiológica, donde se valora a la organización por encima o antes que a sus integrantes, teniéndose lo concerniente a la doctrina filosófica, al ser humano como el hombre económico a quien sólo motiva la recompensa monetaria. Es así como para este tiempo, en las organizaciones se destaca en su acción, la prescripción a seguir a pie puntilla, por lo que su método es la prescripción.

A partir de los estudios de Mayo y Lewin, emerge lo que se dio a conocer como el enfoque de las relaciones humanas, develando que a las personas las motiva principalmente la necesidad de pertenencia a un grupo social, el reconocimiento, la aprobación social y la integración –participación– en los grupos sociales. En resumen, las relaciones humanas se conforman desde las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos, en la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, por lo que el individuo se compromete con otros individuos y grupos específicos para procurar la satisfacción de sus intereses y aspiraciones inmediatas, siendo determinante en su comportamiento, el ambiente y las normas subyacentes que existen en tales grupos.

Entre los más apreciables exponentes de la escuela de las relaciones humanas, despuntan Abraham Maslow y Frederick Herzberg. Su fin se fundamenta en la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia de la deshumanización de las relaciones en el mundo del trabajo en la que los trabajadores debían someterse de manera forzosa.

Teniendo en cuenta las proposiciones de Maslow, las personas en el mundo del trabajo, se encuentran en la búsqueda de la comprensión, aceptación y participación, para lo cual se compenetran con otros individuos y grupos con miras a satisfacer sus intereses y aspiraciones.

Famosa es la pirámide de Maslow, con la cual se identifican las necesidades de las personas, teniendo en la base de la pirámide las necesidades fisiológicas, seguidas por las de seguridad, las sociales, las necesidades de ego o autoestima y en la cúspide de la pirámide, la necesidad de autorrealización, estimando Maslow, que para atender una necesidad debe estar satisfechas las anteriores, vinculándose subsiguientemente las necesidades a los factores motivaciones.

Por su parte, Frederick Herzberg desarrolló la teoría bifactorial en la que destaca dos dimensiones, higiénicas por una parte, y por la otra, las motivacionales. En esta teoría, el autor clasifica las actividades en cualquier

organización en aspectos motivacionales (reconocimiento, la promoción y todos aquellos que generan satisfacción al individuo) e Higiénicos, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales y el salario o aquellos elementos que su falta genera insatisfacción pero que su presencia no forja motivación especial.

Siguiendo a Pérez, C. (Ob. cit.) entre los aportes más destacados de Herzberg se refiere a erradicar el mito del salario como motivador, y que él, Herzberg, lo concibe como higiénico, pues su cuantía a razón de los aportes del trabajador deben ser entendidos por el trabajador, lo mismo que por la organización y hasta el mercado laboral, como equitativo y justo, y cuando ello no es así, fomenta desmotivación, pero nunca una motivación.

Por otra parte Víctor Vroom, se centra en estudiar la motivación a partir de las diferencias individuales, destacando la existencia de tres elementos determinantes: 1º los objetivos individuales; 2º la relación que percibe para producir, como medio para alcanzar sus objetivos individuales; y 3º Su capacidad para influir en su productividad en la medida que crece o se desarrolla para hacerlo. Según el modelo de Vroom, plantea Chiavenato (Ob. cit.) la motivación se presenta como un proceso que orienta el comportamiento según el resultado deseado, así el objetivo individual será la expectativa, la vinculación entre objetivo individual y el logro de los objetivos organizacionales, se realiza a razón de la recompensa y su capacidad de influir en el nivel de producción, según se relacione las expectativas y recompensas, que pueden pertenecer a un grupo, participar y otras muchas más.

En lo ontológico, el enfoque de las relaciones humana procura la integración en un conjunto, es decir, el todo superior a las partes, debido a que considera a las personas que integran a las organizaciones tan importantes como a éstas, procurándose la satisfacción de las necesidades humanas, en lo teleológico. Por último, en lo atinente a lo metodológico,

procura la explicación de su quehacer, dando importancia a la humano como elemento clave.

Ya para cerrar con este ajustado periplo organizacional del siglo XX, se presenta ahora la era de la información, el conocimiento y la comunicación, tiempos en el que la información se encumbra como el eje central, desarrollándose la industria electrónica, la del software, la robótica, las bases de datos, la satelital y por supuesto el Internet. Entre las formas organizacionales que más se destacaron, resaltan las redes y firmas grandes, las pequeñas en computación y cooperación, y el conocimiento, que propugnan investigadores como Peter Senge, Watson y Davenport, y Kaplan y Norton por sólo citar algunos.

La gestión del conocimiento, desde una concepción sistémica, se fundamenta en la posibilidad de identificar, seleccionar, organizar y socializar información para, con y por los miembros de la organización, con miras a emplearla colaborativamente, además que potencializa las aptitudes favorables generando valor en la organización.

Drucker (Ob. cit.) y Peter Senge (Ob. cit.), son dos de los destacados teóricos que dieron importancia a la información y al conocimiento explícito, profundizando, Senge (Ob. cit.), que la cultural de la gerencia, destacando a las organizaciones, desde esta concepción, como ordenaciones que aprenden

Siguiendo a (KOULOPOLUOS, 2000), se podría indicar que la gestión del conocimiento consiste en un proceso de administrar el conocimiento, sin discriminarlo, para satisfacer necesidades inmediatas y futuras, además de procurar de manera recurrente, nuevos conocimientos y propiciar nuevas oportunidades, integrando, además de la información, a las personas, la ciencia y la tecnología, los métodos y técnicas y la acción.

Respecto de la información y el conocimiento (MORIN, 2002), destaca:

La información es una materia prima que el conocimiento debe dominar e integrar. [...] El conocimiento debe ser vuelto a consultar y ser revisado por el pensamiento. [...] El pensamiento

es, como nunca, el capital máspreciado para el individuo y para la sociedad. (p. 18).

En este sentido, se considera que la creatividad se transforma en el verdadero eje central, imponiendo a los grupos sociales y a sus líderes-gerentes, procurar nuevas formas de asumir su realidad a partir de los conocimientos previamente adquiridos. Hoy, la realidad organizacional posmodernas o pos-burocráticas, flojamente acopladas, anárquicamente organizadas y que hacen del conocimiento su razón de ser, brindan una oportunidad que se debe aprovechar, sea que la organización o el gerente se ubique en entes públicos, privados o mixtas, generadoras de bienes o prestadora de servicio, con o sin fines de lucro

En la sociedad del conocimiento, su gestión comienza a ser una disciplina que adquiere más y más relevancia, si bien hasta el momento se enfatizan los aspectos técnicos (bases de datos, redes, conectividad, etc.) antes que los sociales (reconocimiento pleno de la especificidad del conocimiento tácito, condiciones óptimas para socializar el conocimiento, revaloración del lenguaje y el universo simbólico de los sujetos, etc.), su desarrollo aún está por evolucionar y porque no, revolucionar.

Entre los enfoques propuestos en este lapso se incluyen: Dowsinzing. Restructuration, Empowerment, Benchmarking, ISO 9000. Reingeniería. Alianzas Estratégicas. Fusión Empresarial. Balance Scorecard, Valor Económico Agregado. Outsourcing, Retroalimentación de 360°. Sistemas Integrados y el Modelo Situacional, entre otros, que en algunos momentos se han presentado como modismos gerenciales.

Esta etapa, puede ser situada epistemológicamente en el sociologismo, pues éste coloca el poder de lo conocido en el contexto histórico y como se genera el conocimiento, acentuándose en lo ontológico el proceso racional pues tiene en cuenta lo intrínseco y extrínseco. En lo axiológico, propugna el conocimiento como el eje central de su accionar, reconociendo en lo teleológico a los grupos, su cultura y otros elementos

relacionados, considerando lo metodológico a partir del ser humano, su conocimiento y la forma en que este se manifiesta.

Seguidamente, se presenta de manera compacta en el cuadro 1., el recorrido arqueológico del siglo XX en relación al pensamiento organizacional y gerencial, hasta aquí descrito

## 1. EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN EL SIGLO XX

Factores	1901	1942	1943	1983	1984.....
Elemento Clave	Acero		Petróleo		Informática, Comunicación y Conocimiento
Industrias dominantes	Maquinas eléctricas. Armamento pesado y la química		Automotriz, Multinacionales, Estructura divisional y control jerárquico.		Computación y electrónica. Software y telecomunicaciones. Robótica. Bases de datos. Satélites e Internet
Formas de organización	Formación de gigantes empresariales, consolidación de monopolios y oligopolios, y surgimiento de la gerencia media		Competencia oligopólica y corporaciones multinacionales de estructura vertical, control jerárquico y división del trabajo		Redes y firmas grandes. Pequeñas en computación y cooperación, calidad control, entrenamiento. Conocimiento. Concepción sistémica
Algunos exponentes	Frederick Taylor, Henry Ford, Henri Fayol, Max Weber	Elton Mayo y Kurt Lewin	Abraham Maslow, Peter Drucker, Frederick Herzberg, Victor Vroom.	C. Argyris, P. Drucker, Williams Ouchi, T. Peter y R. Waterman, E. Hay, Litwing y Stringer	Peter Senge, G. Watson, T. Davenport, Kaplan y Norton, Karl Ludwig von Bertalanffy, Niklas Luhmann.
Algunos Enfoques	Gerencia Científica	Psicología Industrial. Relaciones Humanas. Dinámicas de Grupo y enfoque Sociológico	Teoría X y Y, Entrenamiento de Sensibilidad (grupos T), Gcia. por Proyecto (PERT / CPM), y Gcia. por Objetivos. Teoría bifactorial	Organización Matricial. Presupuesto Base Cero. Ciclo de Vida de los Productos. Curva de Aprendizaje. Teoría Z. Círculos de Calidad. Principios de Excelencia. Calidad Total. Equipos Autodirigidos. Competitividad y Justo a tiempo. Admón por Objetivos. Planificación estratégica	Downsizing. Reestructuración. Empowerment, Benchmarking. ISO 9000. Reingeniería. Org. que Aprenden, Sin Fronteras. Alianzas Estratégicas. Fusión Empresarial. Balance Scorecard. Valor Económico Agregado. Outsourcing. Retroalimentación de 360°. Sistemas Integrados. Gerencia del Conocimiento. Prospectiva. Modelo Situacional. Teoría de Sistemas

Fuente: Salerno, Flavio (2015)

En este mismo orden de ideas, se presenta ahora, el resumen de los modelos organizacionales, teniendo en cuenta el pensamiento gerencial.

## 2. MODELO GERENCIAL DEL SIGLO XXI

Pensamiento Gerencial	Resumen de los modelos organizacionales		
	Producción en serie	Relaciones Humanas y la motivación	Información, comunicación y conocimiento
<b>Epistemológico</b> Saber que proviene de la ciencia	Funcionalismo	Organicismo	Sociologismo
<b>Ontológico.</b> Estudio de todo lo que es	Cada quien cumple una función	Integración en un conjunto. El todo	Proceso relacional
<b>Axiológico</b> Juicios valorativos	Se impone la organización a sus integrantes	Las personas son tan importantes como la organización	El conocimiento es el eje central
<b>Teleológico</b> Fin. Causa - efecto	Hombre económico	Satisfacción de necesidades humanas	Reconocimiento de grupos, cultura y afines
<b>Metodológico</b> Lógica. Método del saber	Se considera como la prescripción a seguir	Agrega la importancia del ser humano	Parte del ser humano y su conocimiento

Fuente: Salerno, Flavio (2015)

Lo hasta aquí considerado en este aparte, muestra un fragmento del senda organizacional y gerencial andado, lo que no puede apreciarse de manera lineal ni calmado, sino por el contrario, lleno de contradicciones de diversas índoles. Además, cuando lo tratado se analiza a la luz de las relaciones laborales y se tiene en cuenta lo convulso que en algunas épocas se han conformado, dado que el patrón como el trabajador, se apreciaban como antagónicas pues proponían someter o imponerse uno al otro, asunto aún por superar.

Es así como producto de ese enfrentamiento y dado el carácter mediador del estado, por medio de sus instituciones, y según la orientación política de este, se han promovido y promueven dispositivos legales orientados a garantizar el desarrollo humano, máxime cuando a los trabajadores se les aprecia como el débil económico en la relación laboral. No obstante, el avance de la vinculación en el mundo del trabajo, tiene presente, además de las experiencias particulares de lo local, igualmente se ve impactado por el pensamiento planetario, y que hoy cuenta con ejes fundamentales como la profundización de la democracia, llevada al mundo

del trabajo bajo diversas concepciones a razón del modelo organizacional, el nivel de desarrollo, las formas de implementar, el grado o nivel en que se aplica, la intensidad y otras cuestiones que serán tratadas en la próximas líneas.

En resumen, se podría indicar que, la evolución de las organizaciones y con ella la gerencia, han debido procurar y aplicar métodos y técnicas que le permitieran en primer lugar la subsistencia, como modo de adecuarse a las nuevas realidades, en su mayoría provenientes de su entorno, asunto inacabado, tocando ahora vislumbrar las nuevas realidades por afrontar.

En el caso de la realidad organizacional y gerencial del CULTCA y su tránsito a la UPTAMCA, preciso es destacar que tal transformación viene mediada por una decisión externa a la misma institución y enunciada por el expresidente Hugo Chávez (2008) en el marco de la [misión alma mater](#), lo que impuso a las autoridades, en el caso del CULTCA y su comunidad universitaria, iniciar un tránsito desconocido o al menos no precisado, asunto medianamente aclarado con el decreto de creación de la UPTAMCA como será manifestado.

Esta institución universitaria, fundada en la década de los 70, bajo la tutela del Estado venezolano, que a partir de la reforma legal creó un sistema paralelo, por una parte las universidades (autónomas y experimentales) y por el otro, los institutos y colegios universitarios, aún forma parte del estamento estatal, aplicando como forma organizacional la estructura piramidal y la división del trabajo, en resumen, teoría de la burocracia, pues se siguen procesos estandarizados y aplicación formal de normas y control de decisiones y procedimientos, dando prioridad a la rutina administrativa sobre la académica, a pesar de ser ésta (la academia), su función principal.

La toma de decisiones, se encuentra concentrada en pocas manos, adecuada y subordinada a los lineamientos del ente ministerial, a pesar que en su enunciado de transformación se plantean formas organizativas diferentes, incluyendo lo atinente a instancias de participación de los miembros de la



comunidad universitaria, patentándose si, consideraciones de orden político partidista de manera prioritaria, lo cual cercena posibilidades ciertas de involucramiento en su gestión de toda la comunidad universitaria.

Sin embargo, el ya considerado decreto de creación, estipula varios elementos a tener en cuenta y que posibilitan la transformación del modo de organización y de gestión, que necesario es potenciar.

Como objetivo, el [Decreto](#) de creación de la Universidad Politécnica Territorial de los Altos Mirandinos (UPTAMCA ob. cit.), la concibe como encargada de: “[...] la generación, sistematización y apropiación social del conocimiento y la innovación [...]”, lo que permite avizorar que la prioridad está en el desarrollo académico, es decir; la docencia, investigación y extensión, por encima de la administración, la cual debe apuntar lo académico.

Asimismo, contempla el referido decreto en sus considerandos, que la transformación pasa por la generación de novedosos modelos de gestión, lo que al ser concebida como una universidad de carácter experimental, da sustento al ensayo de innovadoras formas de gestión, pudiendo al mismo tiempo contemplar nuevas estructuras académicas y administrativas, para lo cual, como lo plantea uno de los considerandos de su creación oficial, se realice una profunda evaluación y discusión de su realidad interna y su vinculación con su territorio, debiendo tener en cuenta su patrimonio inmaterial como institución arraigada en su zona de influencia.

Continuando con el estudio de la norma de creación, se destaca lo referido a la elaboración, ejecución y control del presupuesto participativo, en donde se incluye la participación del equipo docente, además de poder generar sus propios reglamentos de organización y funcionamiento, empero, debe ser puesto al reparo o al reproche de las autoridades ministeriales para su aprobación, es decir; que restringe la tantas veces enunciada participación, a la consideración de la superioridad, además de no contemplar, hasta ahora, formas para la elección de sus autoridades.

Esto atenta con lo que más adelante será considerado como la democracia institucional -participación laboral-, que en el contexto venezolano de inicios del siglo XXI, se ha denominado como la participación protagónica que se incluye en la Constitución venezolana (Ob. cit.) y otros instrumentos legales.

El protagonismo a decir de (ANDER-EGG, Un puente entre la escuela y la vida, 2005): “[...] supone participar y participar implica tomar decisiones en aquellas cosas que son importantes y que nos conciernen [...]” (p. 74), lo que implica, asumir el destino que, como miembros de una comunidad universitaria corresponde en el caso de los docentes, para lo que se debe concordar el futuro a construir de manera prospectiva, lo que el mismo Ander-Egg (Ob. cit.), expone como la necesidad de “[...] salir a su encuentro haciéndolo” (p. 83).

Este es parte del reto que la comunidad universitaria (CULTCA–UPTAMCA) tiene planteado a la luz de su transformación, teniendo en cuenta el entorno y su contexto, de manera de propiciar una gestión democrática que permita evolucionar los modos de relacionamiento interno, abriendo espacios hacia el ensayo de un modelo de gestión participativa, que permita aprehender de sus propias experiencias (aprender descubriendo), teniendo en cuenta el entorno en el que se desenvuelve y perfeccionando cada vez más el modelo que desde dentro de ella misma se genera a partir de su historia, de los modos de ser, de pensar y actuar como expresión cultural, como lo plantea Lovera (1996) en Murillo (Ob. cit.)

La universidad tal como está no puede cumplir su misión de producción de conocimientos, de formación de profesionales de alto nivel y difusión del saber y la cultura, ya que para poder hacer bien lo que le toca, se requieren reformas radicales, pero que ellas no parten de cero, cuentan con logros y potencialidades, punto de partida para una universidad de nuevo tipo que dé respuesta a los retos del presente y del futuro. (p. 102)

Aunque será en las próximas líneas que se desarrolle a profundidad lo concerniente a la democracia institucional, aquí se enuncia como expresión plural y al mismo tiempo de cotidiano actuar, conforme al modelo de sociedad, que debe practicarse en todas sus organizaciones, y como forma de profundización e ir al génesis de la gestión pública y social que se materializa en la participación efectiva (protagónica), lo que permitiría el asumir responsabilidades individuales y colectivas, asunto que requiere ser tomado desde la cotidianidad por parte de las autoridades y la comunidad toda en su forma de relacionarse y comunicarse.

En resumen, cuando se conjuga la realidad descrita del CULTCA–UPTAMCA con el devenir de las organizaciones del siglo XX, permite ubicarle como una institución fundamentalmente burocrática que se destaca en la designación y gerencia de sus autoridades, en condición de delegados o representantes ministeriales que procuran la transformación desde su cosmovisión, sin muchas veces, socializar con la comunidad universitaria, con lo cual se resisten a una gestión humanista o neo-humanista centrada en el reconocimiento, la inclusión y la participación.

De ahí que, la transformación a un modelo de gestión participativo, amerita un gran esfuerzo cuali-cuantitativo para superar el arquetipo gerencial donde se concentra el poder en la gerencia. Afortunadamente, al ser una institución de educación superior, ella contiene entre sus haberes, un cuerpo docente con formación académica y experiencia profesional en modos gerenciales contemporáneos, siendo al mismo tiempo, un imperativo social, exigir la generación y socialización de nuevos conocimientos y experiencias enriquecedoras, lo que potencia su transformación.

## **La Transformación Universitaria**

Transformación, desde su accesión, propende lograr algo distinto a lo que se es, no obstante, la mutación organizacional pasa por su historia,

como constructo colectivo de quienes la integran y a quienes corresponde llevar a cabo su metamorfosis, que puede ser rápida o lenta, por iniciativa propia o por aliento de otros.

El deseo de cambio o transformación, de suyo, manifiesta la insatisfacción del estado actual, y contiene al mismo tiempo, el deseo de alcanzar el estado utópico de aquello que, por ahora no es, como tampoco es el pasado por lo que se recorre un camino hacia un nuevo horizonte

Es así como las organizaciones, en su transitar se encuentran en constante innovación, siendo un acontecimiento social que al mismo tiempo puede incluir múltiples causas contribuyentes que en oportunidades se presentan como acontecimientos, lo mismo que pueden presentarse por medio de la razón.

En tanto sistemas, las organizaciones resultan en el relacionamiento de individuos y/o colectivos con otros grupos y como sistema concreto se caracteriza por su composición, ambiente, estructura interna y externa y al mismo tiempo las relaciones entre las partes del sistema, así como entre ellas y el entorno. Su evolución implica el paso de un estado, a través de acontecimientos o eventos, como encadenamiento de estados en proceso, debiendo el científico social descifrar las pautas temporales en tanto tendencia que puede tener un modo de generación por el que se transfiere energía.

Lo hasta aquí considerado, es menester tenerse en cuenta a partir del contexto histórico, político social en el que se encuentra inmersa la organización, así como el entorno mundo, que permita avizorar las tendencias, sin que ello implique el abandono de su entorno local. Respecto de la transformación organizacional–mundo, Delgado (Ob. cit.) apunta que:

Este proceso se ha derivado en lo que se ha denominado una comunidad mundial en la que se trata de implantar, de manera homogénea y estandarizada, nuevos esquemas sociales, culturales, políticos, económicos y financieros, lo cual de alguna manera está incidiendo y promoviendo cambios institucionales

profundos y definiendo la dirección de las transformaciones de los modos de vida y de producción de los diversos países. (p. 39)

Como parte de la transformación, independientemente del tipo de organización, Drucker (Ob. cit.), considera determinante tres fundamentos:

[...] 1. Abandono de lo que no funciona, de lo que nunca ha funcionado, de las cosas que han perdido ya su utilidad y su capacidad de contribuir. 2. Concentración en lo que sí funciona, en lo que sí produce resultados y mejora la capacidad de rendimiento de la organización. Esto exige hacer más de las cosas que han demostrado tener éxito. 3. Análisis de los medio-éxitos, medio-fracasos. Una reestructuración requiere abandonar todo lo que en esas áreas no rinda, y hacer más de lo que sí rinde. (p. 221)

La transformación de la organización universitaria, no resulta en algo novedoso, sino que por el contrario se han registrado además de diagnósticos que sustentan tal intención, se han elaborado sendos documentos que procuran orientar este proceso a nivel mundial y regional. Es así como entre otros, se destaca la declaración de la (UNESCO, 1996-2001), que se puede resumir en tres ejes fundamentales en este esfuerzo: 1º el acceso, permanencia y calidad, 2º mejorar su gestión y 3º contribuir a la construcción de la paz. [\[Documento en línea\]](#)

En lo atinente a la gestión universitaria, la Conferencia Regional de la UNESCO sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (UNESCO C. R., 1996) se plantea que:

Las instituciones de educación superior deben adoptar estructuras organizativas y estrategias educativas que les confieran un alto grado de agilidad y flexibilidad, así como la rapidez de respuesta y anticipación necesarias para encarar creativa y eficientemente un devenir incierto. [\[Documento en línea\]](#).

Por otra parte la (CONFERENCIA mundial sobre la educación superior - , 2009) concibió a la educación como un bien público, debiendo asumir las

instituciones de educación universitarias, el liderazgo social, al tiempo de ser transparentes en su gestión y autónomas, debatiendo entre lo concerniente al acceso y la calidad, destacando la necesidad de contar con instituciones diversas y abiertas al pensamiento crítico e independiente. Lo anterior, refuerza la concepción de la universidad en tanto instancia plural que expresa la universalidad del pensamiento, permitiéndoles desde su concepción autónoma, la posibilidad de regir su organización y modos de gestión, que igualmente debe responder al medio externo que la contiene, dada su interacción con él, y la interacción interna que ella se desarrolla, que (LUHMANN, 2005) la visualiza como la influencia desde lo cultural, social, y las costumbres a lo externo, teniendo a lo interno: los valores, actitudes, sentimientos y expectativas de sus miembros.

Así, el liderazgo social de las instituciones de educación universitarias, debe procurar los medios y mecanismos que le permitan satisfacer las exigencias de la sociedad con la que está comprometida, además de poder demostrar su capacidad para la resolución de problemas, justificando así su existencia misma, al tiempo de lograr el respaldo de esa sociedad.

La Venezuela del siglo XXI, ha venido recorriendo el tránsito del cambio y la transformación de la sociedad y sus instituciones todas, proponiéndose desde los principios constitucionales, que emerja el nuevo hombre, el nuevo ciudadano, que a decir de (EL TROUDI, 2007) implica, la transformación del ser humano para transformar la sociedad.

La educación en Venezuela, de acuerdo a lo plasmado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV – ob. cit.), asume la tesis del Estado Docente, postulada por el Maestro (PRIETO, 2007) quien indicó: “El Estado interviene, por derecho propio, en la organización de la educación del país, y orienta según su doctrina política, esa educación “[...] obedece su orientación a la sociedad donde actúa [...]” (p. 49), atendiendo el principio de recursividad, lo cual se patentó en el artículo 102 constitucional al definir a la educación como una función indeclinable y de máximo interés,

siendo el rol docente de mediador del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad.

Empero, (VARGAS, 2012) considera que: “[...] la universidad que tenemos no nos sirve para lograr lo que dice nuestra Carta Magna, es decir, protagonismo, democracia, justicia social, solidaridad, de manera que para poder alcanzar esa universidad necesitamos transformarla de una manera total” (p. 36)

Por su parte, la Ley Orgánica de Educación (ASAMBLEA, Ley orgánica de educación, 2009) destaca en su Art. 5 al Estado docente como “[...] la expresión rectora del Estado en Educación, en cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber fundamental, inalienable, irrenunciable y como servicio público que se materializa en las políticas educativas [...]” (p. 5), oponiéndose a la tesis del modelo neoliberal educativo que permitió el afianzamiento del mercadeo universitario, lo que necesario es develar desde la crítica reflexiva de las relaciones sociales, asunto no tenido en cuenta en este esfuerzo.

Sin embargo, a la luz de lo considerado por (LABARCA, 2006), la transformación universitaria en Venezuela, a pesar de aún tiene vigencia, no resulta del todo novedosa, cuando afirma que:

La actual coyuntura en Venezuela evidencia la necesidad de cambios estructurales en las instituciones de educación superior y al mismo tiempo permite conocer las limitaciones y debilidades de las máximas casas de estudio. Es así como, durante los últimos cincuenta o sesenta años, ha sido una constante en la universidad venezolana, la preocupación sobre el tema de la transformación universitaria para el logro de un modelo organizacional eficiente. Igualmente han sido muchas las críticas, análisis y propuestas en torno al modelo institucional, la estructura organizativa-gerencial y especialmente, sobre los procesos administrativos y académicos, todos bajo la normativa legal vigente. [\[Documento en línea\]](#).

Es así como el giro de ciento ochenta grados (180°) que se aspira con la transformación universitaria, radica en la formación de una ciudadanía crítica y sensible que se compromete con el país, lo que implica el

reconocimiento de una realidad y del rol ciudadano que en ella se ejerce y que se desea transformar, debiendo mantenerse a las IEU al servicio de la sociedad. De ahí lo valioso de los aportes de De Sousa (Ob. cit.) en cuanto a la necesidad de precisar un plan-país, en torno al cual se debe realizar la transformación universitaria y llevar a cabo su actuación, pues en esa concepción del Estado docente, antes como ahora, toca al Estado, siendo en consecuencia las instituciones educativas, y entre ellas las IEU con sus docentes, articuladores de la ciencia humana como indica (RIBEIRO, 2006) fundamentalmente con las estrategias de acción económica, política y social que se materializan en el plan de la nación donde se procura sembrar conciencia para la transformación del contexto ante la transculturización, debiendo, desde la configuración del investigador, tener presente una visión más pragmática de la educación como lo plantea (OPPENHEIMER, 2010) en su indagación.

Preciso es destacar la articulación que con los planes de desarrollo, permite el progreso de los postulados constitucionales, lo que se ha registrado por intermedio de las diversas misiones que ha dispuesto el ejecutivo nacional, así como los convenios y acuerdos multilaterales como la ALBA – Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América y Petro-Caribe, Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), entre otras.

En cuanto a la transformación de las IEU, esta se ha venido profundizando en el marco de la Misión Alma Mater (Ob. cit.) cuyo propósito es el de impulsar la transformación de la educación universitaria, al tiempo de propulsar su articulación tanto territorial como con el plan de desarrollo, para garantizar el derecho a una educación universitaria de calidad. En este sentido la Misión Alma Mater (Ob. cit.), conforme plantea el MPPPEU (2008):

[...] se constituye en la referencia de una nueva institucionalidad universitaria, caracterizada por la cooperación solidaria, cuyo eje es la generación, transformación y socialización de conocimientos



pertinentes a nuestras realidades y retos culturales, ambientales, políticos, económicos y sociales [...]” (p. 2)

Así se procura por intermedio de la Misión Sucre, el enraizamiento de la educación universitaria en todo el territorio, comprometida con el desarrollo humano integral en las comunidades. De ahí que se propone entre sus objetivos fundamentales, según las directrices del MPPPEU (Ob. cit.): “Fortalecer un nuevo modelo académico comprometido con la inclusión y la transformación social” (p. 6)

A tales fines, el referido ente ministerial consustanciado con los convenios internacionales (UNESCO 2000) y regionales como la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y El Caribe, Conferencia Regional de Educación Superior (2008 – Declaración final) y más reciente, la Declaración de Caracas (CELAC-2011), como ya fuera destacado, asume a la educación universitaria como un bien público social y un derecho humano universal, para lo que se plantea la renovación de los sistemas educativos, conviniendo el desarrollo de la pertinencia de la educación universitaria desde sus programas e instituciones.

Como parte de la realidad por transformar en la educación universitaria venezolana, Delgado (Ob. cit.) destaca la necesidad de generar compromisos e identidad, individual y colectiva de los actores–docentes-, para con ellos, generar parte de la transformación requerida, surgiendo de las mismas IEU su modelo de mutación, debiendo, según Salguero (Ob. cit.) concebirla como: “[...] impostergables respuestas a desafíos de diverso orden en materia de: a) reformas organizacionales; b) producción intelectual; y c) los modelos de gestión” (p. 15)

De manera que, el proceso de transformación universitaria demanda tener en cuenta a todos los actores sociales y al mismo tiempo impone a los poderes constituidos, incluidas las autoridades ministeriales y sus representantes en las IEU, propiciar espacios de participación, tal como lo dispone la CRBV (Ob. cit.) en su preámbulo y articulado, sin olvidar la

posibilidad autónoma de la nueva universidad, teniendo en cuenta la circunstancia país que (LABARCA, 2006) subraya:

La actual dinámica económica, política, social y cultural del país le exige a las instituciones de educación superior adoptar un proceso de revisión y reorganización administrativa, cuyo principales objetivos deben dirigirse a establecer una organización funcional, eficaz y eficiente que simplifique la toma de decisiones y mejore los procesos de seguimiento, evaluación y control administrativo, sin olvidar el ámbito académico. Lo cual exige una nueva relación Estado-sociedad-Universidad donde las teorías gerenciales basadas en el cambio organizacional son claves para tales fines. [\[Documento en línea\]](#)

En este sentido, las estructuras del poder de la nueva universidad, requieren emerger de su propia realidad y de la realidad de las nuevas circunstancias, ameritan un abordaje dinámico, pues se encuentran en permanente construcción como destacó Martínez (Ob. cit.) las partes están comprometidas con un todo, apuntando Delgado (Ob. cit.) que es necesario:

Fomentar el pensamiento y compromiso colectivo de la comunidad universitaria [...] Promover la reforma paradigmática de la universidad que derive en la renovación de la visión y misión [...] Crear condiciones y actitudes para la apertura hasta la participación de la universidad junto con la sociedad de su entorno en la construcción de un modelo de desarrollo sustentable [...] Desarrollar espacios legales y organizativos para la integración de los actores interesados en el hecho académico universitario como son el Estado, los sectores productivos y la sociedad civil organizada [...] Promover una cultura de la evaluación institucional [...] (p. 128 – 129).

Ahora bien, la transformación universitaria anunciada por el Presidente de la República en el año 2008, antes comentada, incluía la creación de universidades especializadas, así como la conversión a universidades de los Institutos y Colegios Universitarios bajo rectoría del ahora Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, a partir de este anuncio, el camino andado para tal transformación, se ha centrado o ha tenido sus frutos en lo académico con la creación de los Programas

Nacionales de Formación, siendo el otro eje, lo abarcado desde la perspectiva legal o jurídica que incluye la aparición de varias normas.

Ciertamente, hasta la fecha (marzo 2015), son varios los Institutos y Colegios Universitarios que han consolidado su transformación a Universidad Politécnica Territorial, lo que no es el caso del CULTCA-UPTAMCA. Sin embargo, este proceso se ha venido realizando bajo un único lineamiento, sin considerar las particularidades de cada institución, es decir de arriba hacia abajo, procurando mantener estructuras piramidales y burocráticas que atentan con lo novedoso y provechosos que puede resultar este proceso, siendo por tanto limitante, tal como afirma Delgado (Ob. cit.):

[...] la aplicación de sistemas y modelos de gestión de reforma universitaria centralistas y verticales, con los cuales se ha pretendido transformar las universidades desde arriba hacia abajo, vistas éstas como unidades homogéneas, con acciones dirigidas desde los centros de poder nacional mediante reforma y promulgación de leyes de educación superior o de leyes de universidades que no reconocen las diferencias y particularidades institucionales, así como tampoco las opiniones e intereses de los actores de la actividad universitaria profesores (docentes e investigadores), estudiantes, personal técnico y de servicio. (p. 20).

Al caracterizar al CULTCA, en su devenir a la UPTAMCA, se ha podido comprobar mediante la observación participante, como ya fuera apuntado, una cooperación escasa de parte de los integrantes de la comunidad universitaria ocasionada por la desmembración de instancias como el Consejo Académico, en el que participaban representantes profesoraes y estudiantiles, instancia que ahora es retomada parcialmente según Resolución No. 3.079 del 09 de marzo de 2012 emitida por el MPPPEU (Ob. cit.), siendo la directiva, una instancia delegada del referido Ministerio, sin autonomía para su ser y hacer gerencial y académico institucional, que es impuesta sin consideración de los miembros de la comunidad universitaria, y que en ocasiones, no han sido parte de ella.

La organización universitaria venezolana, incluido el CULTCA–UPTAMCA, que debe responder a su realidad contextual, requiere al mismo tiempo tener presente los nuevos retos, impuestos por el involucramiento de sus miembros desde la perspectiva individual, grupal e institucional que parece no haber logrado tal evolución en el caso de estudio, al mantener viejas estructuras burocráticas centralizadoras de gestión que ahora se ven permeadas por interferencia partidista, que dista de una política educativa, dado que se imponen consideraciones partidista (no política) a los intereses institucionales, genera fuertes distorsiones en cuanto a la transformación organizacional, obviando el reto estratégico de la gerencia contemporánea, como apunta (MarcadorDePosición1), que se debe: [...] a la necesidad de respuesta que tienen las organizaciones de hoy, de transferirle a sus estructuras burocráticas heredadas del pasado, la astucia y rapidez que esta época exige. (p. 38).

En lo académico a pesar que el CULTCA administra varios Programas de Formación Nacional (Administración, Prevención y Salud en el Trabajo e Ingeniería en Informática y otros), no se aprecia la requerida articulación institucional de todas sus instancias académicas y administrativas que posibiliten una gestión exitosa, obviando recomendaciones dadas por algunos integrantes de la institución, donde se ha destacado la necesidad de formar al personal docente en nuevas formas de abordaje investigativo y otras dimensiones, lo cual, aún hoy debe mantenerse como el caso del Plan Nacional de Formación que consagra la LOE (Ob. cit.) en su capítulo IV “Formación y Carrera Docente (p. 32 y sig.), asunto que la sociedad venezolana debe celebrar.

Las circunstancias antes descritas en cuanto a la realidad del CULTCA UPTAMCA, resulta en elementos atentatorios que inciden negativamente en el ambiente organizacional para impulsar y consolidar una gerencia participativa conforme se enuncia en la CRBV (Ob. cit.) y en el PDES (Ob. cit.), tenida como un horizonte a construir, siendo al mismo tiempo un escollo

a superar en su ser y hacer para su transformación organizacional en la universidad popular como servicio público, requiriendo en su gestión construir colectivamente un desarrollo socio-académico-comunitario, vincular sus planes y actividades a los planes de desarrollo, e integrar la teoría a la práctica, además de consustanciarse con el Poder Popular y otros actores en la toma de decisiones, como fórmula para abandonar la concepción que de Varsavsky (s/f), asume (BIGOTT, 2011) una universidad que no se ve reflejada en la sociedad venezolana, por lo que sus valores y principios responden a otras realidades foráneas, que al igual que el resto de las organizaciones sociales, han asumido como propios en esa cultura dominante, lo cual incluye un andamiaje teórico desde diversas perspectivas, conteniendo elementos políticos (institucionales), filosóficos para su transformación como apunta (DAMIANI, 20102)

No es un asunto exclusivamente científico, sino que también es político y es filosófico, y como tal la discusión la tenemos que llevar en estos términos como la estamos llevando, tiene que ver con la construcción de una determinada realidad social, recordemos que las universidades producen no solamente profesionales, sino ideas, conceptos y representaciones, instrumentos teóricos conceptuales, técnicas y todo estos elementos actúan en función de una visión del mundo de la solidaridad, la no explotación, la no exclusión y de la participación [...] no las podemos desligar de las relaciones de poder. (p. 183)

Tales retos demandan ser asumidos por la comunidad universitaria, siendo el rol de los docentes uno de los factores claves, aunque no los únicos. Por otra parte, el CULTCA-UPTAMCA pareciera ser una institución que conforme a su actuación se enmarca en una organización eminentemente burocrática y cerrada, dado que se centra en formas rigurosas de acción, centrada en la autoridad ministerial, incluido lo aquí concebido como «gestión humana», requiere de toda una argumentación que permita verdaderamente presentarse como una teoría a los fines de

trascender de su mero enunciado y contribuir a la transformación organizacional, coincidiendo con Labarca (Ob. cit.) que afirma:

Se hace imprescindible la aplicación de principios gerenciales basados en el cambio organizacional y la participación activa de la comunidad universitaria (autoridades, personal docente, administrativo, obreros y estudiantes) para el logro de los cambios, que exige la universidad venezolana y la sociedad en general. Así mismo, si las propias instituciones no toman la iniciativa de crear un nuevo pacto con la sociedad y el gobierno, lo más probable es que éste les sea impuesto más adelante, pero en condiciones menos favorables y con un menor espacio para que ellas intervengan en las decisiones que se adopten. [\[Documento en línea\]](#).

A los fines de precisar la concepción de transformación de la institución objeto de estudio, el investigador se propuso develar las estrategias de la gerencia universitaria, incluyendo los elementos distintivos de la alta gerencia, a quienes se les aprecia como representantes ministeriales, motivo por el cual, no se estimó necesario considerar consulta alguna a esta instancia.

Lo que de seguida se presenta, corresponde a la gerencia y la gerencia universitaria del CULTCA–UPTAMCA, a quienes se les consultó sobre los aspectos estructurales a lo interno y externo.

### **Gerencia y gerencia universitaria**

“Después de todo, si no gerenciamos, el cambio de todas maneras sucederá, sólo que los resultados serán diferentes a lo que deseamos”. (MANZANILLA, 2000, pág. 27). Desde esta sentencia, se destaca que entre los principales trenzados de la gerencia se incluye de manera ineludible, gestionar el cambio o la transformación.

La gerencia, más que por su ubicación jerárquica y reconocimiento de quienes el gerente estima como sus subordinados, resulta hoy por hoy en un rol fundamental que necesariamente debe trascender en asumir y hasta

propiciar constantes retos para la marcha, subsistencia y evolución de la organización.

Además, entre los aspectos notables de la gerencia, se incluye el reconocer, divulgar y realizar sus prácticas conforme sea la visión de futuro que se ha trazado y se comparte, pues esa imagen sólida del futuro se consolida a través de cada palabra, gesto, acto o acción, de manera de lograr el concurso en torno a ella, sin olvidar el pasado, que a decir de KOULOPOLUOS y otros (Ob. cit.): “El conocimiento del pasado sólo es válido en la medida que brinde una perspectiva del futuro.” (p. 9), de donde se logra experiencias enriquecedoras de aprendizaje. En este sentido, para (JARAMILLO, 2001) subraya respecto de la visión que: “[...] integra maravillosamente lo material y lo humano con lo espiritual y lo divino; y que señala derroteros superiores a nuestros ideales, permite realizarnos plenamente en nuestros anhelos y proyectos temporales en este mundo (p. 43).

Asimismo, la visión permite dar la idea clara no sólo hacia donde se deben dirigir los esfuerzos, sino que tributa para el esclarecimiento de los objetivos organizacionales, lo que potencia la posibilidad de emplear las capacidades de toda la organización, agregando Delgado (Ob. cit.) que la visión resulta en: “[...] una excusión mental de lo conocido a lo desconocido, que crea el futuro mediante el montaje de los hechos, las esperanzas, los sueños, los peligros y las oportunidades actuales”. (p. 235).

Lo anterior, resulta en el concurso activo y concertado que el mismo Jaramillo (Ob. cit.) asimila a la formación de equipos en los que el gerente se incluye e identifica como uno más y emplean colectivamente las capacidades creativas:

El equipo se anima e inspira cuando el jefe se identifica con el grupo, *-equipo-* se hace parte de sus anhelos e ideales, trabaja hombro a hombro con ellos en la obtención de las metas y objetivos, trata de entender sus problemas y frustraciones, comprende sus fallas y limitaciones y participa de sus triunfos y fracasos. Además, todos saben que el jefe está ahí con ellos;

pueden contar con él; acudir a él. No los va a dejar solos. (p. 64-65)

La constitución de equipos de trabajo, tributa a la sinergia, y ella en sí misma, potencia los efectos superiores a la sumatoria de los esfuerzos de las individualidades, lo que resulta del involucramiento de los equipos de trabajo desde un enfoque participativo.

Por otra parte, la gerencia como función compartida, requiere tener en cuenta el propósito fundamental de la organización como marco referencial y orientación o modo de ser. Lo anterior, se inclina a la concepción de la misión, que como expone Manzanilla, (Ob. cit.) “Es el objetivo global de la empresa o institución, el cual define lo que ella debe lograr en el área de su influencia, a través del tiempo, dentro de los límites y alcance definidos [...]” (p. 110).

En el caso de las Instituciones de Educación Universitaria (IEU), la misión se ciñe, de acuerdo a la Ley de Universidades (Ob. cit.) en su Art. 3, a la educación, la cultura y la ciencia, en consecuencia, sus esfuerzos solicitan centrarse en crear, asimilar y difundir el saber, atendiendo los exigencias del país, para lo cual, la gerencia universitaria, demanda asimilar, como destaca Murillo (Ob. cit.) que las IEU, requieren, más que ser administradas, requieren ser gerenciadas.

Desde esta perspectiva, a la gerencia corresponde fundamentalmente la coordinación de esfuerzos por lo que Drucker (Ob. cit.) hace el símil de su labor al director de orquesta, procurando de cada uno de los miembros y equipos de trabajo lo mejor. De ahí que (SENGE, 1992) subraya que los gerentes:

Deben abandonar el viejo dogma de planificar, organizar y controlar para comprender el carácter casi sagrado de su responsabilidad por la vida de tantas personas; la tarea fundamental de los directivos consiste en brindar las condiciones que capaciten a la gente para llevar vidas enriquecedoras. (p. 181)



A tales fines, lo que aquí se concibe como gerencia del siglo XXI, implica el ejercicio innovador y dinámico que procura ver el futuro y se propone cómo conquistarlo, exigiendo del gerente, entre otras cualidades: la capacidad de escuchar a sus colaboradores y equipos de trabajo. De manera que, la comunicación juega un papel fundamental que envuelve a toda la organización y se extiende a su entorno. Así, la comunicación, requiere ser entendida y asumida más allá de la mera transmisión de información, pues comporta la transferencia de ideas, así como de datos, reflexiones opiniones y valores que resultan en un vínculo entre quienes intervienen, además, implícita el objetivo para la consecución de resultados deseados o esperados.

Para Luhmann (Ob. cit.): La comunicación produce y reproduce a la sociedad, es decir, es recursiva. Además, indica el mismo Luhmann que constituye una operación sistemática y necesaria de carácter social, requiere por lo menos a dos personas, que se concibe como socias, emplean sus sentidos y conocimientos para comprender, reafirmando así, que la sociedad misma, y con ella las organizaciones, se construye y reconstruye desde la comunicación.

Este investigador concibe a la comunicación desde tres perspectivas, teniendo siempre la concepción sistémica de Luhmann, que se resume en la figura 5. La comunicación



Fuente: Salerno, Flavio (2015) desde Luhmann, N. (2005)

## 5 LA COMUNICACIÓN

El acto y hecho de la comunicación, trasciende las demarcaciones jerárquicas organizacionales, siendo al mismo tiempo cualidad y vínculo entre quienes en ella intervienen, cuando resulta eficaz para transmitir lo que sus participantes sienten y conocen, tributando para la toma de decisiones asertivas y compartidas. Es así que puede convertirse en elemento motivante, inclusive a los fines de promover la participación de los equipos de trabajo como colectivo, los mismo que a las individualidades organizacionales. En este sentido y teniendo en cuenta la organización universitaria, Delgado (Ob. cit.) plantea que:

Se debe romper con el paradigma de una organización vertical donde la toma de decisiones está concentrada en pocas manos y avanzar hasta una organización más horizontal con toma de decisiones deliberadas y discutidas por un número mayor de personas que están más cerca del quehacer académico (p. 140)

Al respecto Kliskberg (Ob. cit.) teniendo en cuenta a Goldsmith (1996), incluye entre las habilidades gerenciales se hallan ahora las de: "[...]

escuchar, hacer "feed back" continuo, no caer en el usual sesgo de las estructuras jerárquicas tradicionales de "matar" al que dice la verdad, sino por el contrario estimularla, reflexionar". (p. 129).

Además, entre las ocupaciones nucleares de la gerencia, se destacan la toma de decisiones, el ejercicio del liderazgo, la orientación y coordinación conjunta para regenerar la sabiduría colectiva. Empero, exige para estas u otras funciones, se pueden incluir, tener preciso la nueva realidad, signada por los problemas, dada la cuantía de variables se requiere tener en cuenta. En este sentido, (MIKLOS T. J., 2010) describe lo complejo como:

[...] un tejido compuesto de elementos heterogéneos que al vincularse de manera azarosa constituyen mundos fenoménicos (nudos de complementariedades y antagonismos no excluyentes); un conjunto de cajas negras a las que se mezcla orden/desorden y que requieren, de modo epistemológico, ser "abiertas", comprendidas en su complejidad lógica y organizacional, para lo cual no basta la visión de "arriba" (holista): el todo sobre las partes; ni la de "abajo"(reduccionista): la parte sobre el todo. El pensamiento complejo incorpora la unidad de lo múltiple y el azar como instrumentos para abrir las cajas negras. El futuro y su conocimiento son instrumentos de ese propósito (p. 41)

Así, lo complejo para la toma de decisiones, resulta al mismo tiempo en una oportunidad cuando se cuenta e incluye un equipo interdisciplinario de especialistas, permiten una mayor cantidad de perspectivas de la realidad, pues resulta en una labor enriquecedora desde los conocimientos y experiencias acumuladas, individuales y colectivas, al permitir una mirada amplia y profunda del asunto o tema a tratar, atendiendo lo complejo y reduciendo la incertidumbre.

En cuanto al ejercicio del liderazgo, a través del cual los gerentes pueden motivar e influir a los miembros de la organización para el logro de los objetivos individuales y organizacionales, necesita propiciar contextos donde fomenten la integración e interacción y con ella la creatividad. A decir de Pérez (Ob. cit.), lo íntimo del nuevo liderazgo reposa en: "[...] en abrir las compuertas de la iniciativa individual, facilitando las condiciones de éxito, al

mismo tiempo que se busca que esas iniciativas converjan en la dirección del bien colectivo”. (p. 40).

Lo crucial pasa entonces por generar una atmosfera que posibilite la concreción de equipos de trabajos donde se ilusionen con su actividad, pues el entusiasmo tributa con sus expectativas individuales y colectivas, de esta manera requiere coordinar y orientar el esfuerzo, procurando en todo momento la generación y regeneración de la sabiduría individual y colectiva.

De manera que el líder, en esencia, ofrece las condiciones y oportunidades para realizar aportaciones, por lo que en su labor de escucha, invita a realizar sugerencias, que toma en cuenta desde la perspectiva del liderazgo compartido. Ello encierra parte de la sazón para participar que González (Ob. cit.) presenta como liderazgo situacional, lo describe en tanto “Capacidad de construir [...] una cultura de participación y responsabilidad, creando condiciones que fomente la cultura de colaboración y servicios a través del trabajo en equipo, propiciando espacios de interacción [...]” (p. 292). [[Documento en línea](#)].

Para comprender la participación, es necesario advertir sobre el poder, pues de ambas concepciones, aparentemente antagónicas, resulta necesario prefijar lo que se quiere alcanzar, siendo dependiente de aspectos como la confianza mutua, la capacidad asociativa y la convivencia, por una parte y por la otra; las habilidades de los involucrados (individual y de grupos), siendo crucial destacar que no se trata de la pérdida del poder sino de su compartimiento como fórmula para lograr beneficios superiores.

La asociatividad, puede apreciarse en los postulados de Kliskberg (Ob. cit.), quien la reivindica como capital social, teniendo en cuenta cuatro dimensiones. La primera de ella concebida como confianza interpersonal, tratándose sobre sensaciones de percepción entre quienes interactúan en la organización, si se confía en los demás o no. Desde lo anterior, subyace la capacidad asociativa, entendida ésta, como la aptitud para generar formas y maneras de cooperar y sumar esfuerzos, antes descrito como sinergia.

La tercera extensión, Kliskberg (Ob. cit.) la refiere a la conciencia, ella en relación al interés colectivo y repercuten en lo particular y organizacional y por último lo atinente a los valores éticos, constructos de desarrollo y crecimiento compartido.

En este sentido, requiere el ejercicio del poder particular e implica de suyo la subordinación de otros, además, reconoce a quien detenta el poder, lo cual incluye, como expuso Marx, la dominación de una clase por otra. De manera que compartir el poder o empoderar a los equipos de trabajo, puede, al menos en un principio, despertar resistencia, sin embargo como reportó Kliskberg (Ob. cit.) teniendo en cuenta la experiencia de John Kotter (s/f):

Las organizaciones empresariales más abiertas a la influencia de sus integrantes despertaron inicialmente muy fuertes resistencia en el liderazgo empresarial tradicional. Pero después de años de lanzado, el autor indica que la experiencia real fue en sentido opuesto. Quienes compartieron el poder organizacional, actualizaron de ese modo en aspectos claves su organización, incrementaron su innovatividad y la productividad y aumentaron entonces el "poder total disponible" de la misma (p. 143)

Antes se destacaba, entre los oficios de la gerencia, se incluye lo referente a la orientación y coordinación, de manera que no resulta pérdida de poder o de liderazgo, sino una redefinición de su rol, como estrategia para alcanzar objetivos superiores, logrando así, como destacó Kotter, una experiencia enriquecedora regenera la sabiduría colectiva. Visto así, sin duda que a mayor participación de los trabajadores en la gestión de la organización, implica de manera directamente proporcional, una merma en el poder de la gerencia, o lo que es lo mismo, extender y redefinir el poder.

Resulta harto conocido que la gerencia tradicional o conservadora de viejos esquemas, se centra en la estructura organizacional, hace su eje de actuación, resultando fundamentalmente piramidal, incluye principios de sumisión–obediencia, y al mismo tiempo parcelamiento del trabajo, que en la contemporaneidad, soslaya posibilidades de aprendizaje y evolución. Claro es que no existe una manera inequívoca de estructurarse las organizaciones,

siendo clave a tales fines, los objetivos cuando se proponen alcanzar, el entorno y los medios disponibles.

Según expone Pérez (Ob. cit.) en la nueva realidad organizacional: “[...] la empresa moderna ya no es una pirámide jerárquica y compartimentada de funciones sino una red flexible y descentralizada con una dirección estratégica y alta autonomía en cada nodo”. (p. 9), lo cual conlleva a un cambio de paradigma en la gestión, y puede ser visualizada en la figura 6. Cambio de paradigma.



Fuente: Salerno, Flavio (2015) desde Pérez Carlota (1998)

## 6. CAMBIO DE PARADIGMA

Las nuevas demandas que se plantean a la gerencia contemporánea, ahora centrada en las personas como nueva realidad, requiere de estrategias cónsonas, e implica un diseño de la acción fundamentada en la racionalidad, a la luz de los valores para su instrumentación con miras al logro de los objetivos previamente concebidos, para lo cual resulta clave alinear los recursos y potencialidades, así como aprovechar las oportunidades del entorno. En este sentido Morín (Ob. cit.) se refiere a la estrategia indicando que:

La estrategia se establece para la obtención de un objetivo, como un programa. Esta va a establecer guiones para la acción y elegir uno, en función de lo que se conoce de un entorno incierto. La estrategia busca sin cesar juntar informaciones y verificarlas, y modifica su acción en función de las informaciones recogidas y de las casualidades con las que se encuentra en el camino. (p. 66)

En el caso de la universidad, que requiere una nueva ordenación paradigmática, Delgado (Ob. cit.) recomienda:

Gestión descentralizada con énfasis en la gestión de integración y comunicación. Evaluación permanente de la gestión de las autoridades y demás funcionarios universitarios, horizontal participativa. Elaboración y Responsables de los Presupuestos que no manejan. Basadas en liderazgos académicos e institucionales. Reconocimiento y promoción de la capacidad de los distintos actores de los cuadros académicos y administrativos. Evaluación permanente de la gestión de las autoridades y demás funcionarios universitarios. Instancias de participación directa o indirecta – cogobierno – democráticas con funciones legislativas de control y evaluación. Flexibilidad y capacidad de adecuación para la puesta en marcha de programas de desarrollo institucional, de cooperación y de alianzas interinstitucionales. (p. 165-166)

La importancia del encargo social de la universidad en la formación de individuos autónomos, críticos y responsables, requiere su adelantamiento hacia paradigmas complejos, permitan articular y complementar interdisciplinariamente las ciencias sociales y humanas con otras disciplinas, pues la forma como cada organización emplea o desarrolla desde su praxis, su propio modelo, incide en el manejo de la realidad. Es así como parte de los planteos que acá se generan en cuanto a la participación en la organización universitaria, constituye un avance que difícilmente se pueda resolver con las formas y maneras tradicionales de pensar y actuar, requiriendo por tanto, un cambio de ser y hacer que se contrapone a la subordinación y elementos similares, por el del ejercicio de la ciudadanía en las organizaciones.

Como ya fuera expuesto en el t3pico referido al devenir organizacional donde se subray3 sobre la mutaci3n de modelos organizacionales y gerenciales, as3 como tambi3n se ha advertido en distintos pasajes, no se ha llegado al fin, pues siempre ser3 temporal, se debe asumir hoy como ma1ana y siempre, novedosos retos, de manera que resulta clave el intercambio de conceptos y abismarse sobre nuevos arreglos organizacionales, siendo una invitaci3n para las IEU, al ser ellas, por antonomasia, generadoras de conocimiento, lo que en el caso de estudio se posibilita en tanto el car3cter de universidad experimental, impone a la gerencia universitaria, adelantarse a los cambios y transformaciones para que trasciendan el deseo de alcanzar desde una concepci3n fusionada.

En esta perspectiva, el perfil del gerente universitario requiere contemplar el futuro como una posibilidad sobre la que puede influir, siendo por tanto inconforme con la realidad dada, por lo que apalancará al cambio. Empero, sí reconoce la incapacidad individual y al mismo tiempo explora su capacidad colectiva, promoverá la participaci3n y con ella la creatividad de su equipo docente, augurando una experiencia enriquecedora.

Asimismo, el gerente universitario habr3 de tener el mejoramiento continuo como punto clave de la gesti3n colectiva y colectivizante, seduciendo e inspirando a sus colaboradores para que comuniquen sus aspiraciones, informando de manera constante sobre los avances y retrocesos a manera de procurar experiencias y de ellas adquirir sabidur3as combinadas, adem3s de demostrar seguridad desde el conocimiento como forma de superar dogmas y paradigmas.

La situaci3n institucional del CULTCA en su transformaci3n a UPTAMCA, se genera desde instancias superiores, vive un limbo institucional pues se inicia en el ya comentado proceso de intervenci3n, as3 como el enunciado de su transformaci3n y m3s recientemente con el surgimiento del Decreto de creaci3n, a3n no concretado, se ha centrado como apunta Delgado (Ob. cit.) en:



[...] la construcción de marcos normativos y sistemas y procesos administrativos de evaluación y acreditación institucional, obviando el cambio en la cultura institucional, identificado por las aptitudes, mapas mentales y visiones de la comunidad universitaria, y el deber ser de la universidad del siglo XXI (p. 16).

Así el equipo gerencial del CULTCA-UPTAMCA, además de ser restringido por el origen en su designación y sumisión, ha asumido esa realidad signada por la mera tramitación, quebrantando la posibilidad de transformar la institución teniendo como centro neurálgico la participación. De ahí que a ellos se les consultó sobre dimensiones tanto externas como internas, incluyendo aspectos normativos, así como visualizan su relación institucional con el entorno, todo referido al proceso de transformación.

Además, se consideró lo atinente a la identidad que la comunidad universitaria genera la declaración de transformación, y sobre los aspectos administrativos en los cuales se centra la gestión del CULTCA-UPTAMCA, la interacción a los efectos de la transformación y los elementos motivantes, la toma de decisiones y la categorización del proceso.

De lo que se trata pues, es determinar la realidad subyacente en el imaginario universitario en cuanto a la transformación, coincidiendo el investigador con los planteos de (ATENCIO, 2012):

La transformación la entiendo como un movimiento, una vivencia en la cual podemos desarrollar todas nuestras potencialidades individuales y también colectivas; entonces, cuando hablemos del proceso de transformación universitaria, estamos pensando en construir una institución educativa nueva que sea capaz de promover el desarrollo pleno, completo, intenso de todas las potencialidades humanas. (p. 210).

Sin duda, para los efectos de la transformación organizacional y de manera puntual para el caso del CULTCA-UPTAMCA, resulta clave considerar modelos que potencien ese transitar siendo uno de ellos el referido a la prospectiva en la que subyace el saber, descubrir y aprovechar posibilidades y oportunidades, lo cual al mismo tiempo impone creatividad y

adaptabilidad, todo lo cual le potencia la posibilidad de ver lejos, ancho y profundo. De esa manera, se podría inferir que el futuro, o futuros, se convierten en su verdadera razón de ser e impulsora de la transformación.

La prospectiva en esencia, es la forma de analizar y construir con rigor y seriedad futuros imaginados de manera creativa, colectiva, sistemática, ordenada y regulada, reduce la incertidumbre y el azar, posibilitando la reflexión que lleva al anticipo, al tiempo de potenciar la acción, incluyendo la preparación de los cambios de manera proactiva.

Lo anterior, resulta en un cambio paradigmático del ser y del hacer a partir de hábitos efectivos que fomentan al mismo tiempo, un aprendizaje sempiterno y que (COVEY, 1990) esboza como el cambio de ser, donde:

[...] él ser cambia al ver, que a su vez cambia al ser, y así sucesivamente en una espiral ascendente de crecimiento. Trabajando sobre el conocimiento, la capacidad y el deseo, podemos irrumpir en nuevos niveles de efectividad personal e interpersonal cuando rompemos con viejos paradigmas que pueden haber sido para nosotros una fuente de pseudo seguridad durante años (p. 61)

Lo anterior, revela la necesidad de introducir cambios significativos en la gestión organizacional, siendo desde la perspectiva del investigador, la participación como estrategia, viabilice y tribute a la transformación, que en el caso de las Instituciones de Educación Universitaria y de manera específica para el caso del equipo docente del CULTCA-UPTAMCA, es necesario integrar, y con ellos consolidar los cambios, sobre lo cual González, (Ob. cit.) afirma:

[...] se genera un espacio productivo para la creación de acciones en beneficio de la institución. Existe una cohesión directa entre estos dos elementos que conforman la dinámica del modelo propuesto ya que el dialogo constructivo, producto de la misión compartida, permitan que los participantes formulen respuestas adecuadas a su entorno motivando a sus miembros a promover cambios institucionales en apoyo a la organización. Esta cohesión se debe desarrollar en un clima agradable para que fluya la colaboración, la pertinencia y la integración, elevando el nivel de

efectividad, potenciándose a través de la creación de redes sociales de cooperación que implica el compromiso con todos los integrantes de la comunidad (p. 284) [[Documento en línea](#)]

En su andar, las organizaciones se desarrollan y ello lleva implícito la concepción del cambio. Así ese cambio, envuelve un recorrer contentivo de diversos ritmos y causas, no obstante cuando el cambio o la transformación resulta de la ideación, ello envuelve una intencionalidad que debe ser develada y puesta al escrutinio de los participantes con la causalidad de lograr el mayor de los consensos, lo cual requiere de etapas de descongelamiento y re-congelamiento.

El descongelamiento, puede partir de la crítica a lo existente, incluye en sí mismo, un estado de insatisfacción en relación a lo que se tiene y se quiere lograr, de manera que el congelamiento, habrá de ocurrir una vez se tenga descifrado ese estado deseado, la proyección del futuro. En este sentido, expone Miklos y otros (Ob. cit.), como un esfuerzo integrativo de voluntades y capacidades, exige la participación de los protagonistas pues:

[...] No se excluye, sino incluye. De tal manera que la decisión política no es ya un acto surgido sólo de un war room o de un gabinete de asesores, sino de la toma de conciencia de un colectivo que será afectado por esa decisión pública. Esta planeación más proactiva permitirá que las decisiones políticas tuvieran fuerza (consenso + legitimidad), orientándose hacia la obtención de un control sobre el futuro. [...] Este enfoque interactivo favorece el dinamismo, la sinergia, la participación, el consenso, la racionalidad y el compromiso. (p. 42).

Lo antes referenciado, da luces de lo que debería ser la etapa de congelamiento o re-congelamiento de la nueva institucionalidad aspira. Este rumbo, particularmente participativo, surge de la necesidad de hallar, reconocer y compartir una visión futurista, motiva a los decisores a valorar de manera positiva los conocimientos, experiencias, creencias, valores, necesidades, expectativas, hábitos, posturas y opiniones (potencialidades

humanas), de manera particular y colectiva de los miembros de la organización.

La prospectiva, envuelve una mirada desde diversas perspectivas, siendo su eje transversal la participación desde el involucramiento, la crítica propositiva, la intervención en la toma de decisiones, la acción, la evaluación, el aprendizaje y la retroalimentación. De manera que la participación, concebida como proceso, incluye el avance de cada una de las fases de manera protagónica.

Como fases de la prospectiva Miklos y Tello (Ob. cit.) esbozan cuatro posibilidades de aprendizaje y desarrollo: La normativa, deficional, confrontación y la fase de determinación, estrategia y factibilidad, que se relacionan en la figura 7. La prospectiva y su dinámica educativa



Fuente: Salerno, Flavio (2015) tomado de Miklos y Tello (p. 151)

## 7. PROSPECTIVA Y SU DINÁMICA EDUCATIVA

Lo anterior, merece ser tenido en cuenta como una constante transición de lo normativo hasta lo estratégico y factible, pasando por lo deficional y la confrontación, en un y venir no lineal.

La planificación prospectiva, se concibe como pensamiento, reflexión y acción humana, generada colectivamente, permite una visión compartida, destacando (SENGE, 1999) que: “[...] cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella, refleja la visión personal de esa gente” (p. 261).

Ahora bien, para lograr la transformación universitaria, resulta clave un gerente prospectivo, no visualizado como individualidad, sino como un tejido colectivo donde luzca un perfil como el que se resume en la figura 8. Perfil del estratega – gerente prospectivo



## 8. PERFIL DEL ESTRATEGA-GERENTE PROSPECTIVO

Esas potencialidades humanas, requieren ser fomentadas y ampliadas desde una gestión antropocéntrica como instancia de mediación y facilitación compartida con los equipos de trabajo, dando sustento logístico, para la concreción de los aspectos neurálgicos y la profundización de la democracia institucional, y desde ella, consolidar la transformación universitaria.

## **Gestión Humana**

La gestión humana es asumida más como un producto acabado, como el horizonte por develar, pues hasta ahora se presenta como mero esnobismo que no trasciende, más allá del cumplimiento de sus procesos básicos para atraer, captar, mantener, controlar, evaluar y desarrollar a las personas que requiere la organización, independientemente de su denominación y/o ubicación jerárquica en el organigrama.

Así, en primera instancia se parte de la expresión gestión conforme la define el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE, 2015) en su acepción-gestionar: “Hacer diligencias conducentes al logro [...]” [[Documento en línea](#)]. De manera que, la gestión se piensa como ejercicio de responsabilidad compartida para la facilitación y/o mediación de las relaciones en la organización, mediante la disposición de medios y recursos para la interacción como desencadenante de las mejores prácticas.

Lo concerniente a la gestión humana, quien esto escribe, parte de las consideraciones realizadas por (RÍOS, 2010) lo describe como: “Gestión Humana. Está referida a todas aquellas diligencias que realizan los seres humanos en pro de alcanzar logros tanto personales como colectivos” (p. 199), agregando más adelante la importancia del trabajo en equipo así como del equipo de trabajo, debiendo ser tenidas a las personas que hacen la organización, como socios con necesidades individuales y colectivas, poseen expectativas y aspiraciones por satisfacer, que en sí mismos son inteligentes,

dotados de una personalidad sin igual, con experiencias y percepciones, sensibles y con conocimientos y habilidades disimiles, permiten enriquecer las organizaciones.

En tanto unidad organizacional, la gestión humana es concebida inicialmente como punto de mediación y facilitación compartida con los equipos de trabajo, que da sustento logístico y de apoyo para la concreción de los aspectos neurálgicos de la organización, con base epistemológica antropocéntrica a los fines de la profundización de la democracia laboral.

Resulta clave entonces, poner el énfasis en las relaciones sobre las funciones, pues las relaciones se orientan a lo interno y externo de la organización como medio de adecuación al contexto, por una parte, y por la otra como forma novedosa continua, generadora de habilidades cooperativas, haciendo hincapié en la comunicación, Luhmann (Ob. cit.) conjuga así: “[...] las relaciones que se aprecian entre los seres humanos concretos se hacen dependientes de una orientación que se refiere a las formas de comunicación” (p. 20).

En su transitar como disciplina de las ciencias sociales, además de haber asumido diversas acepciones, ha desarrollado desde la práctica, disímiles orientaciones. Así se tiene desde la concepción empírica y teórica del enfoque de recursos y capacidades, donde las personas se enfatizan como recursos de las organizaciones y la habilidad de la misma para lograr sus objetivos, teniendo como eje central que su competitividad está en los recursos valiosos, las personas.

Como alternativa para intentar diferenciar a las personas de los recursos organizacionales, se procuró estudiarlas desde la figura de las relaciones humanas, apreciadas luego como parte del capital de la organización que debía ser administrado (administración de personal), manteniendo así la postura de sustituibles que es reforzada con eslogan tales como: "NADIEN ES INDISPENSABLE", siendo asumidas luego como parte del Capital (capital intelectual-factor productivo), manteniendo la

concepción unidimensional del sujeto, negando así su carácter múltiple, para llegar a describirlos posteriormente como: TALENTOS (inteligencia-aptitud), fórmula para lograr su mayor exposición de conocimientos, experiencias, motivación, interés vocacional, actitudes, habilidades, potencialidad, salud y otras dimensiones.

Resulta clave para entender lo antes destacado, la concepción que ofrece Martins (Ob. cit.) cuando destaca:

[...] el valor más importante de los recursos humanos reside en sus conocimientos y habilidades, es decir, en activos intangibles que ellos poseen, la empresa se enfrenta al reto de motivar, incentivar y animar a que sus empleados quieran poner en práctica dichos conocimientos, creando, así, valor a la propia organización. Desde este punto de vista, las actividades que favorezcan el compromiso, la satisfacción, la confianza y la actitud positiva de los empleados hacia la organización, favorece el flujo y puesta en práctica de dichas habilidades y conocimientos, permitiendo que sea más sencillo para la empresa apropiarse del valor que dichos recursos generan. (p. 41 y 42) [[Documento en línea](#)]

La referencia previa inicia sus consideraciones sobre las personas como recursos y destaca la importancia que por encima de las personas, se estima a la organización, a quien se le atribuye la facultad para el desarrollo de estrategias dirigidas al aprovechamiento de las capacidades de los individuos, a pesar que reconoce, son las personas las poseedoras de activos intangibles–conocimientos, y no la organización. Por el contrario, (CARO F., 2001) ofrece una concepción más humana cuando la describe así:

La gestión humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia postmoderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencia de las personas a través del trabajo coordinado y de la efectiva aplicación de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de personal que se ejerce en cada organización (p. 33)



Conviene entonces para posicionar la concepción de gestión humana que aquí se formula, toca escudriñar en diversas dimensiones claves y que de seguida se exponen, considerando sus insumos bases, el rol que le corresponde, la metodología empleada, su andamiaje epistémico necesario, su intencionalidad, la esencia que le corresponde, lo que promueve y su fundamentación, además de considerar su impacto en la organización y sus trabajadores, todo lo que se resume en la figura 9.



FUENTE: SALERNO MATA, FLAVIO ORESTES (2015)

## 9. GESTIÓN HUMANA

En primera instancia, resulta fundamental destacar que esta tarea no es de la exclusividad de una persona, o a razón de una jerarquía dada dentro de la estructura, pues al mantener y desarrollar relaciones entre y con personas, es una labor compartida en toda la institucionalidad siendo sí, el módulo a quien se le asigna este encargo, el de asistir a todas las dependencias y personas que integran la organización, en procura de reforzar y/o estimular las mejores experiencias posibles.

En cuanto a los insumos para la orientación de su accionar estratégico, es menester tener presente el desarrollo de las capacidades y la forma de contribuir con la filosofía organizacional, pues su esfuerzo debe, además de atender a las personas, apuntar hacia la visión, misión y objetivos organizacionales, correspondiendo precisar las políticas del área a la luz de los valores compartidos. Desde esta perspectiva, la gestión humana, incuba cambios que impacta en el clima organizacional, así como en las actitudes, aptitudes y seguridad de los miembros de la organización, y por tanto en la dinámica relacional, sirviendo de inspiración para la construcción de una cultura organizacional humanizante, es decir, promueve el desarrollo progresivo de las facultades humanas.

De igual forma, su rol requiere ser tenido en cuenta como instancia de mediación entre la organización y los trabajadores, para lo cual deberá en todo momento procurar reducir la conflictividad, al tiempo de promover valores de solidaridad, confianza mutua, capacidad asociativa, corresponsabilidad, convivencia y afines a la condición humana. En consecuencia, convendría incluir aspectos morales, espirituales y éticos.

La conciliación de los diversos colectivos debe procurarse a lo interno de la misma organización, antes de acudir a agentes externos, tributando al sistema de relaciones humanas y a la conservación de energía para el logro de los objetivos individuales y organizacionales. Lo anterior, no excluye el conflicto como propio de la condición humana, sino que el conforta en sí mismo, un aprendizaje, coincidiendo con Luhmann (Ob. cit.) cuando indica que el conflicto es subyacente a la condición humana y al mismo tiempo como un regulador, capaz de potenciar posibilidades cooperativas.

La metodología de la gestión humana, se fundamenta desde la inducción y deducción, debiendo asumir desde lo epistémico su carácter antropocéntrico, conforme al cual, el hombre, el ser humano, está en el centro, es prioridad de toda su acción y atención que prela ante otras circunstancias. Es así que su intencionalidad estará dirigida a la

transformación de las relaciones de subordinación, dado que es opuesta en esencia, con el ejercicio de ciudadanía en tanto persona, corresponde a un trabajador y al mismo tiempo conlleva tanto deberes y responsabilidades como derechos.

De esta manera, la gestión humana desde una mirada integral y como fenómeno complejo, incluye la socialización de experiencias innovadoras como proceder para el aprendizaje generador de conocimientos y mejores prácticas, además de procurar vías de anticipación que potencien el desarrollo de las personas desde una configuración integral y con ellas, la organización, aprovechando las oportunidades que brinda la realidad contextual. De esta manera promueve el aprendizaje colectivo, la autoconfianza y el empoderamiento. Los nuevos retos de la gestión humana (CALDERON, s/f) la presentan así:

Ésta va más allá de la instrumentalización y confiscación del ser humano; lo que la convierte en un fenómeno complejo, en el que se conjugan al menos siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, ellos son características: socio-políticas-económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y las teorías de gestión dominantes. [...] Aquí se visiona un hombre que se encuentre inmerso en un momento histórico específico y en una organización con particularidades que la hacen diferente de otras, pero que debe ser abordado de manera integral [[Documento en Línea](#)]

En su trajinar, la gestión humana en tanto que concibe a las personas como un ser complejo desde una mirada biopsicosocial, requiere apoyarse en la sociología a los fines de estudiar y comprender el ecosistema organizacional, además de asistirse de la psicología como forma de abordaje de las manifestaciones y sentimientos de las personas, tomando de la psicología social a los fines de precisar la influencia de otras personas que inciden en los pensamientos, sentimientos y comportamientos, haciéndose

de la antropología a los efectos de generar conocimiento integral del ser humano.

Resulta harto conocido, que como proceso corresponde a la gestión humana las funciones de: atraer, captar, seleccionar, mantener, evaluar, y desarrollar a las personas, no obstante estas ocupaciones, aunque importantes, no pueden tenerse como las exclusivas y hasta aislantes, sino que en muchos casos, en la aplicación y progreso de cada una de ellas, se requiere tener presente el propósito y razón del modelo, se pretende desplegar.

En resumen, lo que acá se ensaya, es romper definitivamente con las prácticas mecanicistas e instrumentalista de la tradicional administración de recursos humanos, estructura fija de relaciones formales, procurando enfatizar en una nueva dinámica, interactiva e integral, a manera de permitir tanto a la organización como a sus colaboradores, crecer juntos y desarrollar el máximo de sus potencialidades.

Todo lo anterior, describe la nueva realidad y al mismo tiempo el desafío que se tiene en cuanto a la gestión humana, Chiavenato (Ob. cit.), esboza como: una nueva concepción, donde las personas pasan a ser tenidas en tanto seres con cualidades singulares y ahora merecen ser consideradas socias de la organización

No obstante, al considerar la gestión humana en Venezuela, a decir de (MONTEFERRANTE, 2004): “La falta de congruencia entre los procesos de recursos humanos revela una falta de visión estratégica en el manejo de la gente, muy frecuente en la realidad gerencial venezolana” (p. 39), para lo que se hace necesario, además del cuestionamiento crítico, develar, al menos desde la perspectiva teórica, los elementos que entronizan esas prácticas y al mismo tiempo restringe su prosperidad.

La gestión humana, para el caso venezolano, demanda una consideración multidimensional que merecen ser iniciada desde el cuestionamiento individual y colectivo para su innovación. De allí que para su

configuración, pasa por el reconocimiento pues, son las personas las que hacen a las organizaciones y estas a las personas, y al mismo tiempo son ellas las llamadas a su modernidad, siendo en consecuencia los trabajadores, actores principales con quienes se deben experimentar innovadoras relaciones como expone Lucena (2007):

Existe la necesidad de generar un marco teórico de análisis, investigación y estudio que contemple la transformación y, de esta manera, ofrecer fuentes de interpretación y explicación a formas emergentes de organización y de establecimiento de relaciones laborales. Entendiendo que no existe un modelo único de relaciones y que existe la posibilidad de contar con sistemas organización de trabajo contingentes (p. 276)

Por otra parte, desde la configuración legal, las relaciones laborales en Venezuela, se refuerzan los principios de subordinación, según el cual se está a disposición y a la orden de otro lo que de suyo marca la conflictividad, pues cada una de las partes, aunque mediante la negociación, procura el mejor de los beneficios a razón del menor esfuerzo, pudiendo visualizar a su contraparte como enemigo.

Lo anterior se fortifica, cuando se define, en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras (LOTTT – 2012) (PRESIDENCIA d. l., 2012), al responsable de la gestión humana, aunque trabajador, como representante del patrono, en consecuencia, este debe tener a los trabajadores bajo una relación de dependencia y no como socios. (Véase Art. 40 y 41), estando por tanto, al servicio del patrono.

En cuanto a la participación de los trabajadores, la norma comentada, la concreta a los fines de los beneficios económicos, muy por encima en cuanto a la gestión compartida de las organizaciones, lo que se dejó en la LOTTT entre las disposiciones transitorias, hasta ahora (mayo 2015) no desarrollada.

Sin embargo, se ha venido impulsando la participación proporcional de trabajadores y patronos en torno a los lineamientos de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (ASAMBLEA, Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, 2005), con la que se procura la formación y organización para garantizar condiciones dignas y seguras de trabajo, tema lamentablemente no suficientemente desarrollado o atendido, como en el caso de la institución bajo estudio.

En cuanto a la realidad ontológica respecto de la gestión humana en el CULTCA-UPTAMCA, esta se presenta de forma estructurada, limitándose su acción, al seguimiento de instrucciones y normativas que no trasciende más allá de la de simple tramitador de pago y controlador de aspectos como la asistencia, situación similar reporta Monterrafante (Ob. cit.) en su análisis sobre lo que están haciendo la gerencia de recursos humanos en Venezuela, en donde se destaca su preocupación donde: “[...] se circunscribe a la administración de nómina, el control del personal y el manejo de los aspectos jurídicos de las relaciones laborales” (p. 40), lo que limita, en el caso de la transformación CULTCA-UPTAMCA, su incidencia en las posibilidades de innovación, pues se circunscribe a la disposiciones de la gerencia general socio-académica, y esta a su vez a las directrices de la jerarquía ministerial.

No obstante, el discurso de la gerencia universitaria del CULTCA-UPTAMCA, propende conforme a la reflexión del ejecutivo nacional, respaldado en la CRBV (Ob. cit.) y en el PDES (Ob. cit.), lo atinente a la participación de los trabajadores en la gestión institucional, asunto recogido en la Primera Convención Colectiva Única, que en su Cláusula 4 incluye

Las partes convienen en impulsar, con pleno respeto a la autonomía universitaria y dentro del marco legal vigente, la participación protagónica de las y los trabajadores universitarios en la elección de autoridades en las instituciones donde esto es aplicable, así como en la integración de los organismos de gobierno y cogobierno universitario y en la contraloría social de la gestión universitaria, tanto en el uso de

los recursos financieros como en los aportes que las instituciones otorgan a la sociedad venezolana. [[Documento en línea](#)]

Empero, la realidad institucional dista mucho de las mejores práctica en la gestión humana y aún más sobre lo referido a la participación, todo lo cual requiere de la investigación a los fines de precisar las acciones reales y necesarias para promover la participación y sus elementos característicos a los fines de surgir el modelo teórico que aquí se procura, pues hasta ahora, la gestión humana participativa resulta pasiva.

El investigador asume como modelo de gestión humana, la acción mediadora entre la organización y sus integrantes, a quienes visualiza como seres humanos de múltiples extensiones, e incluye aspectos biológicos, psicológicos y sociales, y que por tanto cada uno posee necesidades particulares entre cuyas contiene el reconocimiento, el empoderamiento y otras dimensiones más. De manera que se pone el énfasis en las relaciones sobre la tarea; la cooperación, el apoyo y la asistencia sobre el seguimiento y el control; requiriendo un carácter ético y humanista. En resumen, una gestión de carácter antropocéntrico, pues toma al ser humano como la medida de todas las cosas, encierra la consideración de su relación con el medio ambiente organizacional, y como este incide en su participación activa. Reflexionando sobre la gestión humana con connotaciones participativas, será un factor clave en la transformación organizacional universitaria.

En el caso de las instituciones educativas, (RODRÍGUEZ S. , 1999) menciona respecto a la transformación organizacional, el ambiente universitario tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en la situación de una organización, con cambios relativamente graduales, sin embargo, corresponde a la gerencia, desde una concepción colectiva, la llamada a impulsar la transformación desde su propia realidad.

A tales fines, se argumenta que para conocer cómo funciona una institución educativa-IEU, se requiere de información sobre cuál es su estructura formal o cómo la define su legislación, cada una de las funciones a desempeñar y las competencias, corresponden a cada una de las personas que forman parte de la misma. Todos los aspectos señalados como constituyentes del ambiente universitario, tanto los componentes objetivos y reales de la organización como la percepción que de los mismos tiene el equipo de trabajo en su conjunto y cada uno de sus integrantes, van a afectar el funcionamiento de la organización, y al mismo tiempo, todas ellas van a construir esa atmósfera institucional entraña en un sentido u otro todo el funcionamiento de la organización.

Al respecto del clima organizacional (LITWIN, 2004) postularon la existencia de nueve dimensiones que explican el ambiente existente en un determinado ente. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, e incluyen: Estructura, responsabilidad o empowerment, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el ambiente organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros del personal docente del CULTCA-UPTAMCA, y al mismo tiempo es influido por la comunicación y a través de percepciones estabilizadas, filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros, siendo tales anchuras tenidas en cuenta a los fines de precisar la realidad de estudios conforme a los objetivos concebidos.

Tal realidad está compuesta por factores extrínsecos e intrínsecos de la organización, influyen sobre el desempeño de los docentes dentro de la misma y dan forma al ambiente en que los integrantes de la organización se desenvuelven. Estos factores no influyen directamente sobre la organización,



sino sobre las percepciones y comunicaciones que sus integrantes tengan de estos factores y su disposición en participar.

Así el valor de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de los miembros de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga de cada uno de estos factores la comunicación y liderazgo entre otras extensiones.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada uno de los docentes han obtenido en la institución. De ahí, el ambiente organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, siendo ello determinante a los efectos de la participación, asumida por Albalade (Ob. cit.) como la democracia industrial, la democracia directa y consciente.

Para precisar este tópico, lo mismo que sobre la participación, se consultaron por una parte a la gerencia media de la institución y por la otra al equipo docente. Las temáticas giraron en relación al reconocimiento de los objetivos organizacionales, las maneras como se manifiestan las transacciones, el modo de gestión, la cultura y los efectos de la filosofía, así como lo concerniente al subsistema administrativo.

Por otra parte, se realizaron consultas sobre la gestión humana y cómo esta es percibida por los docentes teniendo en cuenta tres dimensiones claves: psicosocial, el subsistema técnico y la participación.

## **La Participación**

En principio, se parte que la participación es condición inherente al ser humano y por consiguiente un derecho fundamental reconocido por las Naciones Unidas tanto en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU O. d., 1948) [[Documento en línea](#)] como en el Pacto

Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (ONU O. d., 1966); enfatizando en la participación en el mundo del trabajo y en los asuntos del gobierno. [[Documento en línea](#)].

En su acepción, el DRAE (Ob. cit.) concibe a la participación como acción y efecto de participar y la misma fuente admite la acción de la participación como: “Tener parte en una sociedad o negocio o ser socio de ellos. -tr. Dar parte, noticiar, comunicar” [[Documento en línea](#)]. Lo referido a ser socio, forma parte de la nueva concepción expuesta en el aparte referido a la gestión humana, lo que se constituye en el verdadero capital o capacidad asociativa, Kliskberg (Ob. cit.) la presenta como: “[...] formas de cooperación, de sumar esfuerzos, las famosas sumas donde todo el mundo puede ganar, desde las formas de cooperación más elemental [...]” (p. 17).

El mismo (KLISKBERG, Hacia una nueva visión de la política social en América Latina. Desmontando Mitos, 2004), destaca la necesidad de un ambiente de confianza como fundamental para la realización de la participación. En este sentido (REY, 2002) indica entre otros asuntos, la participación requiere de premisas objetivas que tratan de los aspectos normativos, así como lo referido al modo de gestión instaurado, traspasando así a la representación.

La participación, en sí misma, se configura como un hecho concreto que se construye y evoluciona desde la configuración complicada del mundo como entorno y con él, la evolución de la humanidad intrincada por lo múltiple interdependiente e interactivo y retroactivo, considerando al mismo tiempo el contexto histórico político, económico y social.

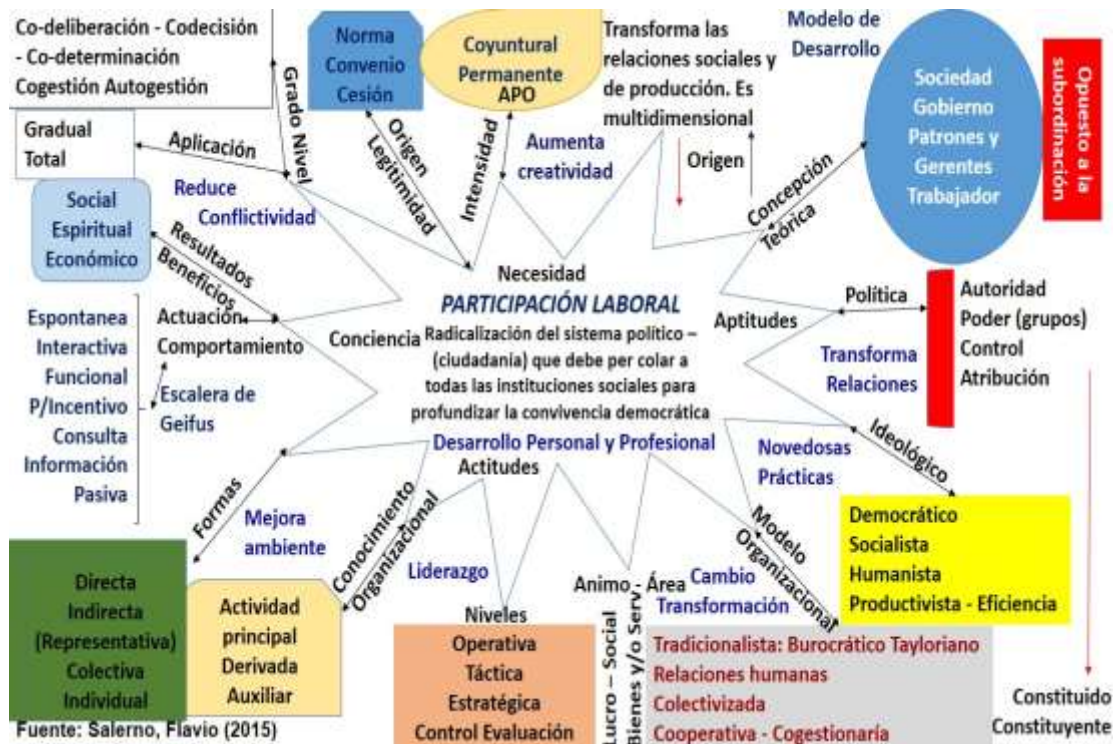
De lo que se trata, es de radicalizar la participación en el mundo del trabajo como sistema sociopolítico para el ejercicio de la ciudadanía que debe percollar a todas las instituciones sociales, profundizando la convivencia democrática entre los seres humanos de manera corresponsable mediante la transferencia de virtudes y valores superiores.

Como preámbulo al desarrollo de este tópico, el investigador conviene en destacar, que al indagar por diversos medios, la participación luce un camino andando en diversos escenarios auspiciado por organismos internacionales como las Naciones Unidas el Banco Interamericano de Desarrollo y otras instituciones que promueven la legitimidad en lo político y social, lo mismo desde el mundo de las organizaciones donde (KLISKBERG, Seis tesis no convencionales sobre la participación, 1999) refiere como elemento esencial del desarrollo humano.

En lo laboral, y como se destaca en parte de los antecedentes de investigaciones internacionales, existen países como España que ya muestran resultados concretos, así como el caso de Canadá, antes referido, donde se enfatiza el aumento de la innovación y la creatividad, luego de superar la resistencia por mantener tradicionales formas organizacionales

En Venezuela, la participación, al menos como enunciado, se ha entronizado a partir de los principios consagrados en la Carta Magna (CRBV – 1999); no obstante en el mundo organizacional, luego de haber realizado varias maniobras orientadas por el Estado incluyendo desde formas cooperativas, microempresas, empresas de producción social y de economía popular, entre otras acciones que procuraron impulsar modos de gestión participativa y cogestionarías, no han brindado los resultados esperados, aún requiere ser tenido como un horizonte por andar para su teorización desde la realidad.

De seguida, se muestra el esbozo donde se presentan las coordenadas tenidas en cuenta para meditar sobre esta exploración y que envuelve diversas anchuras retro-actantes entre sí, como se muestra en la figura 10



## 10. PARTICIPACIÓN LABORAL

La participación organizacional, implica en sí misma, la transformación de las relaciones sociales de producción, lo que se contrapone a la subordinación y dependencia de unos a otros, e implica una exploración para impulsar el modelo de desarrollo envuelve a todos los actores sociales, Maza, Z, en prólogo de (MAZX-NEEF, 1993) se requiere para el desarrollo a escala humana:

[...] requiere estimular el protagonismo de los sujetos para que hagan de la auto-dependencia su propia opción de desenvolvimiento y tenga la capacidad de irradiarla a otros sectores de la sociedad. Lo decisivo para este desarrollo es cómo y qué recursos generar para potenciar micro espacios y sujetos con voluntad de auto dependencia (p. 54)

Como modelo, la participación se fundamenta en la capacidad asociativa, la confianza mutua e impulsa la convivencia cívica al tiempo de reforzar la cualidad ciudadana de los sujetos con derechos, deberes y

responsabilidades porque contiene elementos sociales, jurídicos y éticos, además de otras longitudes.

Desde la perspectiva de la sociedad y con ella el Estado, le interesa buscar vías, modos y medios que le permitan ahondar y perfeccionar el sistema político plasma en su declaración constitutiva; elementos estos desarrollados mediante sus interacciones, formas de comunicación y relaciones entre individuos, instituciones y entre ambos (individuos e instituciones), siendo la sociedad, en boca de Luhmann (Ob. cit.) el objeto de estudio que se pretende describir.

Para su concreción, la sociedad demanda su ordenación a través de la institucionalidad -gobierno-, a quien corresponde la puesta en marcha de políticas públicas orientadas a las mejores formas de organización y prácticas sociales. Estas políticas exigen ser estudiadas para que el gobierno logre los deseos del colectivo ciudadano, como afirma (KELLY, 2003) solicitan ser discutidas y juzgar sus consecuencias prácticas, alegando: “Para analizar correctamente las políticas es indispensable reconocer lo que es obvio pero que, con demasiada frecuencia, se olvida: las políticas, como proposiciones sobre la mejor manera de lograr determinados objetivos sociales, no son más que ideas” (p. 263).

El ideal social cuando emerge desde la institucionalidad –poder constituido-, ha presentado recurrentemente resistencia social de parte del poder, es decir de la sociedad, motivo por el cual, incubar desde abajo hacia arriba, procurando experiencias enriquecedoras, parece presentar mejores posibilidades de éxito. No obstante, este enunciado simple no resulta simplista, sino por el contrario, las decisiones políticas son liadas, como apunta Miklos (Ob. cit.):

[...] ahora se reconoce la complejidad de estas decisiones que obedecen a condicionamientos múltiples; no sólo se ha reemplazado la linealidad por una circularidad sistémica, sino que se ponen de relevancia elementos irracionales del (de los) sujeto(s) que decide(n), así como de la emergencia de los acontecimientos (p. 34).

Desde la política social, la participación organizacional, como modelo democrático de gestión, merece tener tanteos para su desarrollo y concreción, lo que puede ser puesta a prueba como en el caso de las Instituciones de Educación Universitaria, máxime cuando estas se precisan por su carácter experimental, para luego de la evaluación de su ensayo, visionar maneras de perfeccionamiento y divulgación –generación de conocimiento-.

Será común topar con la natural resistencia de los involucrados, en el caso de la participación organizacional, incluye por una parte a los empleadores y sus representantes, y por la otra a los trabajadores, y hasta gerentes, lo que desde la concepción de la homeostasis, rompe el equilibrio al desestabilizar el ambiente, ampliando la variabilidad e introduciendo perturbaciones. La resistencia al cambio, es tenida para (MELLO, 2005) como un fenómeno natural del ser humano:

[...] se trata de una reacción normal del organismo humano. El organismo, y por tanto la persona –a no ser que esto sea muy incómodo o sobre manera amenazador– busca economizar energía, evitar tensiones innecesarias, mantener un nivel confortable de estimulación sensorial, emocional o psíquica, es decir, asegurar, y si fuera necesario restablecer un equilibrio homeostático. (p. 61)

Como forma de superar la resistencia al cambio, es necesario garantizar la implementación de la participación, resultando clave tres aspectos fundamentales tanto para los gerentes como para los trabajadores, quienes deben inicialmente, visualizarse como iguales, incluye: 1º el conocimiento que se posea para asumir la responsabilidad; 2º la capacidad para llevarla a cabo; y 3º el deseo de involucrarse

En cuanto a los trabajadores, la participación resulta un reto, sobre todo para los trabajadores que no cuentan con la preparación (conocimiento teórico) y la experiencia, y en especial para quienes tienen arraigado que la

toma de decisiones le corresponde a otro y no a ellos. Así para su puesta en marcha, necesario será convencer a los trabajadores y gerentes de sus capacidades e invitarlo para asumir el reto, él visualizará como un riesgo. Por ello, convendría considerarla como un proceso lento y gradual de aprendizaje, fundamentalmente en su área específica.

Para la gerencia quizás implique un mayor obstáculo a vencer, sobre todo cuando se tiene un estilo de gerencia tradicionalista que enfatiza lo individual sobre lo colectivo en contra de la participación. Sobre este particular indica (LAHERA S., 2004):

En general, desde una visión tradicional, la mayoría de los valores, ideas o imágenes que forman parte destacada de la cosmovisión del grupo social que agrupa a los individuos que ejercen el rol de ejecutivos o directivos en las empresas, hacen referencia a valores como el individualismo, la libertad, el materialismo, la ambición, la fidelidad, la responsabilidad, la disciplina, el prestigio, el poder, etc. [[Documento en línea](#)].

Sin duda, las prácticas participativas, incluyen en sí mismas, formas de difuminar el poder del que es depositaria la gerencia, al mismo tiempo refuerza la resistencia a esta práctica, pues el poder, brinda la jerarquía, incluye a uno o pocos que lo detentan y al mismo tiempo muchos que obedecen. Igualmente ocurre a los efectos de la toma de decisiones, asunto reservado en la nomenclatura clásica de las organizaciones, a unos pocos, correspondiendo al resto, la mayoría, cumplir y hacer cumplir las órdenes e instrucciones, cercenando así la posibilidad del enriquecimiento de la sabiduría colectiva y la capacidad innovadora del colectivo, Koulopoluos y otros (Ob. cit.) conciben como gerencia del conocimiento.

La taxonomía de la participación organizacional, en el principio de la participación subyace el reconocimiento del otro, la capacidad autonómica de las personas y la responsabilidad compartida, mediante la definición de metas y la toma de decisiones colectivas, generando como producto la transformación de las maneras de relacionamiento en la organización.

Por antonomasia, el mundo laboral u organizacional resulta en la práctica, aunque no siempre de manera consciente, en la interdependencia de quienes en ella interactúan, dependiendo de unos y otros el éxito de la organización y, consecuentemente, el éxito individual. Vista así, la participación, es inherente al mundo del trabajo como forma de coexistencia que al profundizarse de manera deliberada, generaría una mayor correlación entre los involucrados, así como una mayor motivación, potenciando el desarrollo personal y profesional de los involucrados, al tiempo de generar beneficios organizacionales tangibles e intangibles. La diversidad de las formas de participación en las organizaciones, serán entendidas a partir de su institucionalización. Es así que desde la perspectiva empírica, se supone la posibilidad de comprender estas formas de relacionamiento en su diversidad y dimensiones.

Así la participación es concebida por (GEILFUS, 2002) como un proceso en el que la gente puede progresivamente ganar más y mayores oportunidades para su profundización, podría experimentar la gerencia en áreas específicas de manera de evaluar sus resultados y apreciar los impactos que puede generar, ello como forma para superar la resistencia y constituirse en prácticas organizacionales virtuosas.

Por otra parte, el control, como fase del proceso administrativo y gerencial, estima Savasta (Ob. cit.) que procura el cumplimiento tanto de la misión como de los objetivos, teniendo en cuenta las normas internas y en procura de la eficacia. En la participación, el control resulta, por lo menos en el caso venezolano, impulsado en el área social como ejercicio de prevención, vigilancia, supervisión y acompañamiento aplicado por la ciudadanía, especialmente sobre la gestión de los poderes públicos, aplica para el caso de las IEU públicas.

Desde la configuración de la participación, el control resulta en la forma de acompañamiento y al mismo tiempo de transparencia y retroalimentación a los fines de prever cualquier anomalía a la luz de los indicadores de



gestión, de manera que apuntala la calidad de los procesos, productos y/o servicios que se proporcionan, siendo su legitimidad generada desde lo colectivo, del que los trabajadores forman parte y al mismo tiempo depende en demasía de ellos desde lo individual y lo grupal.

Conviene destacar, respecto del control, que hoy por hoy existen herramientas desde el aparataje tecnológico la potencian, más allá que como medio de promoción o propaganda, destacando posibilidades para el correcto uso de los presupuestos, entre otras potencialidades, merecen ser escudriñadas, aunque aquí no se profundizan.

El convencimiento y acuerdo sobre el control, será un atributo organizacional, que le proporciona la legalidad de origen y permite superar la mirada particular de la organización basada en el mando y la jerarquía que Drucker (Ob. cit.) aprecia como el fin organizacional cuando expresa: “autorizar” y facultar” Estos términos expresan la muerte de la organización basada en mando y control”. (p. 153).

Además de las consideraciones previas, necesario es tener en cuenta los aspectos referidos a los enfoques ideológicos desde diversas doctrinas. Antes de otras consideraciones, se estima conveniente destacar en cuanto a la doctrina desde dos aristas que el investigador estima convenientes presentar: los fines y su metodología.

En cuanto a los fines, se procura un acercamiento al cómo debería funcionar u organizarse una institución; mientras que la metodología se refiere a la manera más apropiada para lograr un fin determinado previamente, centrado aquí, en la gestión humana participativa.

Para los efectos de la ideología, se acude a los aportes realizados por (ACUÑA, 2003), que se presentan de manera resumida en el cuadro 3. Participación según el tipo de ideología, consideradas a la luz de las metas, formas, contenido y mecanismos para su realización.

### 3. PARTICIPACIÓN SEGÚN EL TIPO DE IDEOLOGÍA

Participación	TIPOS DE IDEOLOGÍA			
	Democrática	Socialista	Humanista	Productividad y Eficiencia
<b>Metas</b>	Plena participación. Estabilidad y eficiencia de instituciones sociales.	Cambio. Revolución en la sociedad.	Desarrollar la personalidad de los trabajadores. Preservar la salud mental.	Alcanzar al máximo resultados de eficiencia y productividad
<b>Formas</b>	Democracia expresada por ejercicio directo de los integrantes de una comunidad.	Participación: vehículo para el ejercicio del control económico de la clase trabajadora.	Participación: medio para alcanzar el desarrollo de las personas.	Participación: tecnología que permite un aprovechamiento de las capacidades humanas.
<b>Contenido</b>	Se asienta en el valor intrínseco de la democracia, en su estándar moral como método para tomar decisiones.	Potencialidad de la gente para alcanzar liberación económica.	Mayor bienestar y desarrollo de las personas y grupos, correlación con eficiencia y estabilidad en las instituciones	Participación: herramienta para contrarrestar los efectos adversos de alineación laboral, insatisfacción, ausentismo, rotación y conflictos industriales.
<b>Mecanismos</b>	Educación por medio de procesos sistemáticos de aprendizaje.	Formación y desarrollo de conciencia de clase por parte de los trabajadores.	Dotar a las personas de oportunidades para ser activas, independientes y capaces de auto controlarse.	Utilización de tecnologías relacionadas con el desarrollo de la participación: información, conocimiento.

Fuente: Acuña y otros (2003) Un marco conceptual para el estudio de la participación. [[Documento en línea](#)] (p. 74 – 75).

A partir la representación de los autores referenciados, se puede apreciar los diversos valores, supuestos y metas, así como las variaciones según cada orientación política. De manera que, preciso es tener en cuenta las características de la participación en cuanto a la expresión de cada realidad.

Desde la consideración de quien esto escribe, convendría Inicialmente conjugar las cuatro doctrinas, es decir, asumir la realidad particular de manera eclética, para evaluar la experiencia y socializar los resultados a los fines de concretar una orientación original y compartida por todos. Sobre este particular, Koulopoluos y otros (Ob. cit.) advierten: “Usted sabe que la fuerza de una organización no procede del conocimiento de lo que ha funcionado en el pasado, sino de la capacidad de regenerar continuamente y volver a proyectar su conocimiento, procesos y mercados” (p. 5)

La participación se fundamenta sobre la igualdad de las personas. La igualdad es una búsqueda económica y cultural de la humanidad, requiere de valores éticos a los fines de dar respuesta al interés colectivo y el interés público, sin obviar el interés individual. De ahí que la participación, desde la concepción de la gestión humana, implica la interacción entre y con los actores. Pero la igualdad ante la vida es algo que hay que conquistar, que hay que ganar. Es una tarea, no un decreto; es una búsqueda, un reto para cada uno de los ciudadanos, porque requiere que el individuo se asuma como sujeto autónomo e influyente.

La mayor expresión de este reto, es la forma como el individuo asume la dimensión de sus derechos, y como asume las responsabilidades que provienen de su participación.

En sí misma, la participación organizacional contiene implícitamente la transformación, pues ella exige la mutación de los modelos gerenciales de concepción tradicionalista que ponen el énfasis en el control y visualizan a los trabajadores como enemigos de la organización, hacia otro modelo basado en el derecho del trabajador como ser humano y ciudadano con capacidades y experiencias procura desarrollar, lo que (AHUMADA, 2004) presenta desde dos dimensiones:

En definitiva, desde una perspectiva gerencial, el optar por desarrollar políticas que fomenten la participación de los trabajadores pretende transformar dos dimensiones

fundamentales para los organizadores de la producción: a) Por un lado, transitar desde un sistema de relaciones industriales de carácter conflictivo y de confrontación, basado en la desconfianza y el control detallado sobre el trabajo humano, a una matriz orientada a la consecución de la integración y la colaboración entre capital y trabajo, superando la interpretación por la cual los intereses de los trabajadores se oponen al interés de la dirección. b) Por el otro lado, reconociendo ideológicamente ahora que las capacidades cognitivas, los conocimientos y experiencias de los trabajadores son un recurso productivo a rentabilizar, lograr movilizar rentablemente esa inteligencia de producción para mejorar las formas de gestión de la incertidumbre del mercado y conseguir el objetivo de supervivencia de la empresa. (p. 9)

Como sea, aquí se ha insistido en la participación organizacional, novedad hasta ahora no concretada en las IEU, bien vale la pena considerar experiencias progresivas. Sin embargo, se constituye en una ventaja cuando se le ubica en el área académica (docencia, investigación y extensión), como actividad principal, dada la preparación y el grado de especialización multidisciplinar de los equipos docentes, así como sus experiencias en la conducción de organizaciones o áreas de estas, tanto en el sector público como privado.

Lo anterior no exime de participar en áreas auxiliares como la administración o similares. De manera que, en virtud de concretar experiencias desde la realidad, podría tenerse en cuenta los niveles de participación desde lo académico en el caso de las IEU, pudiendo definirse cotas de participación en lo operativo, táctico estratégico o de control y evaluación, así como en la definición de políticas, normas y procedimientos, para lo cual previamente se podría elaborar colectivamente la visión de transformación, a decir de (BENITEZ, 2006): “[...] dará a la organización una idea clara de dónde proviene y hacia donde se deben dirigir los esfuerzos dentro de la misma. Constituyen un elemento fundamental para el planteamiento de objetivos organizacionales y para el logro de los mismos” [\[Documento en línea\]](#).

Ciertamente, en el caso de las IEU venezolanas, existe lo que se conoce como participación en el co-gobierno, se refiere al gobierno compartido en las instituciones, e integrado por una representación de los miembros de la comunidad universitaria, incluye a estudiantes, egresados y docentes, aunque no resulta paritaria. Al respecto Orellana (Ob. cit.) refiere que su propósito es:

[...] democratizar la universidad, con el propósito de romper con el monopolio existente dentro de las instituciones, en donde un grupo cerrado y reducido de profesores y autoridades tenía el control absoluto para tomar decisiones en términos de elección de autoridades, administración y definición de cuestiones académicas. [[Documento en línea](#)].

Lo anterior, da cuenta de lo que se podría considerar una forma de participación; en el caso de las IEU; sin embargo, ella conforta sólo una manera de representación o vocería de un colectivo pues aquí se estima como de mera forma funcional y procedimental, dado que no conlleva al ejercicio pleno de la ciudadanía. El hecho electoral, si bien se tiene como una maniobra democrática, en sí mismo no propende a la participación.

Otra forma de participar, además de la representativa -no protagónica-, es la individual, que puede tenerse para áreas especialísimas, opuesta por naturaleza a la colectiva donde todos poseen responsabilidades, deberes y derechos. De la misma manera se destacan formas de participación directa versus a la indirecta.

Por su parte, Geilfus (Ob. cit.) y otros han elaborado propuestas para así describir la participación a partir del símil de la escalera, con la que representa los niveles o peldaños, de la participación ciudadana, empero ella puede ser igualmente considerada a los efectos de la participación en las organizaciones.

Aunque se brinda una reflexión de cada una de ellas, lo que se desea es enfatizar en los niveles de participación progresiva como medio para institucionalizarla como un hábito organizacional. Como peldaño base o

inicial, es definida como pasiva, es decir; en el caso del trabajador sólo forma parte de la organización y se limita a realizar las labores que le son designadas. Por lo general espera contar con un elevado nivel de supervisión, acepta las órdenes e instrucciones sin realizar crítica alguna, las llega a considerar como indispensables para su actuación. Todo ello se puede resumir destacando que no posee sentido ciudadano.

En segunda instancia se incluye la fase de información, por lo general viene dada desde la jerarquía institucional que no contiene formas de consulta alguna y por tanto, tampoco posibilidad de influir en la misma. Desde esta apariencia se envuelven los deberes que se deben asumir y no necesariamente lo referido a derecho, aunque en ocasiones puede incluirse, enfatizando en lo meramente informativa. Por otra parte, la fuente consultada refiere al estribo que describe como consultiva desde la cual se procura legitimar el proceso participativo, empero, en ninguna de las descritas existe modo factual de participar.

Si bien es cierto que puede clasificarse como un intercambio, podría inferirse como modo de intervenir, se tiene más como medio estadístico y de información, visualizándose a las personas como datos. Resulta evidente lo hasta aquí expuesto forma parte de cómo la gerencia entiende a las personas, en tanto necesarias para producir o para la prestación del servicio (mal necesario), descansando la responsabilidad y la toma de decisiones, en la labor gerencial por intermedio de los supervisores, correspondiendo a los trabajadores obedecer órdenes.

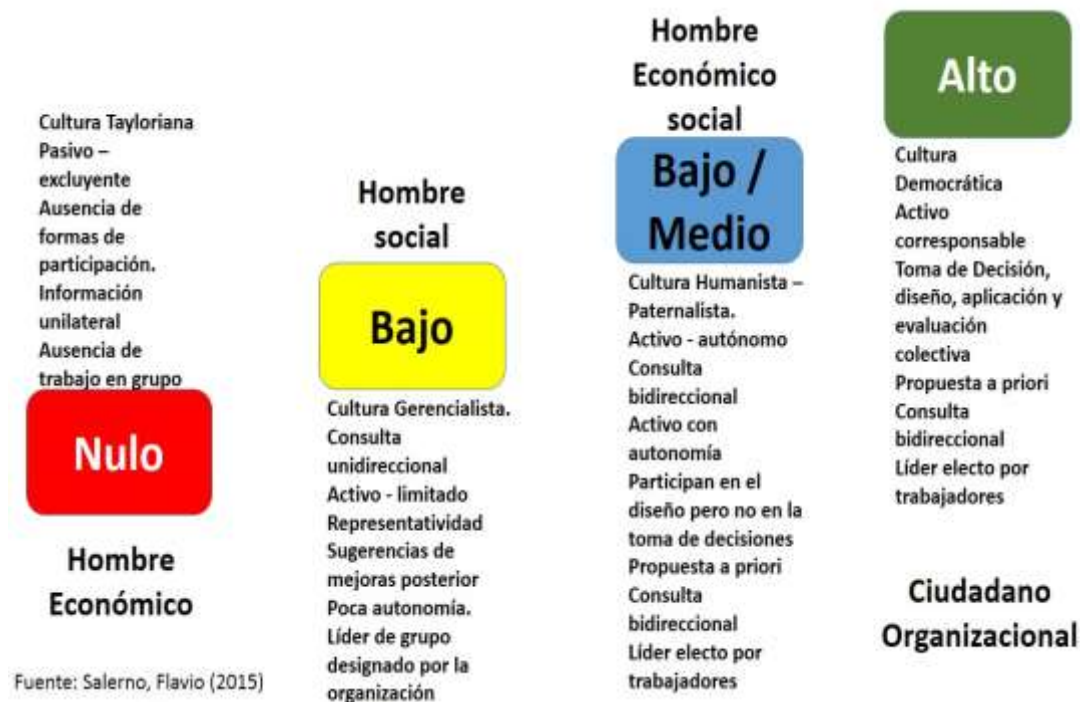
Lo que se conoce como participación basada en el incentivo, de suyo implica un grado de temporalidad, pues se puede asimilar a la administración o ejecución de un proyecto, incluye algún tipo de recompensa. Sin embargo, no tiene necesariamente características de participación, pues se puede presentar en casos en los que la gerencia descifra o presenta un proyecto que desea llevar a cabo, aunque puede contener grados de consultas.

La participación interactiva se destaca porque las personas intervienen en la formulación de planes y/o programas, su desarrollo o implementación y evaluación de los resultados. Sin duda, ella contiene en sí misma una forma de aprendizaje y grado de evolución puede generar elevados niveles de autoestima, asumida ésta como la aceptación de sí mismo en la relación con los otros. Nótese que no se indica en esta forma de participación lo concerniente a la toma de decisión o iniciativa, se alcanza cuando se alienta el autodesarrollo, se asumen riesgos calculados y responsabilidad, siendo la participación espontánea o natural.

Esta forma genuina de participación, promueve la propia jerarquía institucional, incluye elementos nucleares de la organización por lo que es una gestión participativa Albalade (Ob. cit.) la configura:

[...] cómo organizar la actividad ordinaria de la empresa y que abarca desde el mismo momento en que deciden los objetivos a alcanzar a los modos de organizar y distribuir las tareas y los puestos de trabajo. Este tipo de participación es el que ha generado más literatura, ya que afecta al núcleo de prerrogativas que poseen los empresarios sobre el tipo de las relaciones que se establecen en la producción. (p. 34 -35).

El tránsito del ser humano como ciudadano organizacional, sin duda presenta un camino azaroso iniciado en la cultura tayloriana, pasa a una gerencialista y a otra humanista paternalista. Se encuentra marcada por la concepción del ser humano y las relaciones sociales en el mundo del trabajo, siendo evidente por los niveles de consulta y participación, todo lo cual se resume en la figura 11. Tránsito hacia la participación, donde se denotan tres momentos previos o planos, así como la configuración del ciudadano organizacional que emerge cuando la práctica participativa es elevada.



## 11. TRÁNSITO HACIA LA PARTICIPACIÓN

Los resultados o beneficios que se pueden alcanzar en una cultura democrática organizacional son diversos, pues apuntan por lo menos a tres longitudes, e incluyen lo social, espiritual y económico.

Desde lo social, la organización y sus integrantes logran ser apreciados y validados por sus buenas prácticas, auspiciando la convivencia y reduciendo los conflictos, amén de su valoración como género de virtud abierta, donde se emplea la razón desde lo íntimo y se hace vivo el ingenio, además se consolidan beneficios materiales e inmateriales, aumentando la productividad, así como la mejora en los servicios y el logro de los objetivos.

Como ventaja colateral, se disminuye la rotación del personal, surge y se mantiene una mayor disposición al cambio y la transformación desde la innovación y la creatividad, permite el desarrollo desde lo personal y profesional que. Impulsa la confianza mutua y las buenas prácticas, legitima



las relaciones con el otro al mantener una relación de co-construcción interconectada, reforzando la autoestima.

Las formas de participación incluyen lo deliberativo, lo decisional y determinativo que, vinculado al prefijo **co**, implica la cooperación y unión, como también se puede emplear a la gestión, el principio de **auto** cuya significación habla de lo propio o por uno mismo, cada cual puede ser tenida de manera parcial, es decir, en áreas experimentales o desplegar en el todo organizacional desde el principio, sin duda requerirá de mayor esfuerzo al ser una transformación total en el modo de ser y hacer.

Diversos estudiosos del tema plantean el origen de la participación desde un apartado legal, por convenio o cesión. Sin embargo, quien esto escribe estima conveniente que emerja desde el convencimiento de los actores, teniendo en cuenta pues cuando se plantea desde lo jurídico, envuelve una obligación, viene dada desde el poder omnipresente del Estado. En tal sentido, sino es producto de una amplia consulta, incluye el consenso, carecerá de la legitimidad que viene dada desde la verdad. De manera convencional, en sí misma, implica un conflicto entre las partes, siendo así una concesión a los fines de obtener algo en contrapartida y que no necesariamente explique sus beneficios colectivos.

En resumen, un programa de participación efectiva, desde la perspectiva empírica, además de incrementar la motivación laboral, reporta beneficios que se difuminan entre los involucrados y la organización, pues al distribuir la toma de decisiones y con ella el poder, se comparten las responsabilidades empoderando a todos, apuntalando a la creatividad, el mejoramiento continuo y la potenciación de las capacidades, así como el aprovechamiento de bienes e insumos; se propende a una reducción de errores, aumenta la productividad y se entronizan dimensiones como eficiencia, eficacia y efectividad, enraizando la empatía y la otredad, al tiempo de colocar a la organización ante la sociedad y sus competidores, como un referente institucional.

Desde la perspectiva institucional, la participación en Venezuela está consagrada en el texto constitucional (Ob. cit.) como uno de los derechos humanos fundamentales, además de reconocer, la misma constitución, los principales acuerdos, declaraciones y pactos del derecho internacional referidos al tema, traspasando de la democracia representativa a la democracia participativa y protagónica.

No obstante su declaración, demanda entre otras dimensiones un ámbito de aplicación que la concretice como un derecho –de todos-, incluida sus diferentes formas de expresión individual o colectiva, soportada en un sistema político democrático que privilegie el respeto a las libertades fundamentales, además del elemento político, pueda enunciarse desde lo cultural, como envoltura donde se incluye lo económico y social, a los fines de favorecer el desarrollo, y con él, el bienestar de las personas.

En cuanto a las modalidades de la participación, atendiendo a las personas, necesario es determinar los medios, así como el ámbito en que se concreta el hecho participativo con sus condicionantes a la luz de consulta, toma de decisiones y mecanismos de inspección. Al ser un hecho que puede presentar diversas formas, bien individual o colectiva, menester es auspiciar la autonomía de las organizaciones y sus espacios institucionales.

Tanto los individuos como las organizaciones, según sus esferas de actuación participativa (directa o indirecta), deben intervenir en la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de manera colaborativa y como expresión democrática que atiende principios como el de la subsidiariedad.

Tal circunstancia, como proceso de aprendizaje, exhorta mucho más que un marco jurídico que la potencie, siendo clave la instrumentación intencionada, es decir; se patente como una política institucional, requiriendo entonces la cooperación de todos los actores, incluido el Estado y sus instituciones, dándole prioridad al ser de interés público.

Lo comentado alude a la participación desde los elementos formales e informales que inciden en las organizaciones, con lo cual se configura como indica González (Ob. cit.) “[...] en el mecanismo por el cual los miembros influyen con sus acciones en la vida social de la institución. Obviamente dicha participación tiene grados, desde la nula participación a la co-determinación y codecisión” (p. 149–150).

Lo anterior responde a las formas particulares de cada realidad organizacional y a su filosofía de gestión, lo cual impacta en aspectos como: la organización del trabajo y si este se concibe como una labor de equipo o no, el modelo de relacionarse de sus integrantes, las formas y modos de comunicación e interacción, las maneras de asumir responsabilidades y compromisos con la organización y con cada uno de sus miembros sin obviar las vinculaciones de poder, la motivación que impulsa a cada uno y como ellos satisfacen sus necesidades y expectativas, sin evadir lo referente a la toma de decisiones.

Lo precedente plantea un laberinto en torno a la participación. De ahí, resulta fundamental establecer la relación existente entre la gestión humana, el ambiente organizacional y su transformación, que en esta investigación se configura como parte de los objetivos específicos para avizorar la realidad conforme a la cual emergerá el modelo que permita explicar desde la realidad del CULTCA-UPTAMCA, la gestión humana participativa para el proceso de transformación organizacional.

A partir de la observación participante, se puede indicar que la participación de los docentes en el CULTCA-UPTAMCA no traspasa las fronteras de la mera consulta, no es aplicada por completo de parte de la jerarquía institucional, a pesar de ser ella el eslogan corporativo del ejecutivo nacional que se replica en el caso de esta institución, llegando inclusive, en algunos casos a trasgredir normas relativas a la libertad de cátedra.

Ahora bien, el discurso y la acción de la alta y media gerencia universitaria, fundamentado en la participación, es estudiado a la luz de las

percepciones de los docentes a tiempo completo y dedicación exclusiva, al ser este colectivo quienes mantienen una mayor vinculación organizacional y su cotidianidad en la institución, se ve impactada de manera directa,

A ellos se les consultó sobre aspectos referidos a la interacción y reciprocidad tocando diversos aspectos como el liderazgo, la manera de actuar de la gerencia respecto a la autonomía, el flujo de trabajo, el modelo de gestión humana que se emplea y cómo este se aproxima a la transformación, las formas de comunicación preponderante, el conocimiento y experiencia, por la unidad (subcomisión) de personal y la interacción, entre otros asuntos.

Como colofón, se puede destacar que la participación organizacional es un asunto verdaderamente complejo tanto por su dinámica propia, como por los implicados, sus formas de relacionamiento cotidiano y el rol que se ha venido asumiendo en lo laboral. Como se ha demostrado, son múltiples las dependencias recíprocas y correspondencia con el entorno y el contexto, lo cual no debe ser desaliento para avanzar hacia nuevas formas de relacionamiento, sino que por el contrario, conviene visualizar su posibilidad de concreción, en tanto proceso abierto e incluyente, genera un cambio cuali-cuantitativo, así como un nuevo conocimiento, siendo clave asumir la misma desde cada individualidad y como colectivo, para contribuir de manera consciente al desarrollo particular y social.

La intencionalidad se concentra pues, en determinar las acciones de la gestión humana actual del CULTCA–UPTAMCA en relación a cómo ella tributa a la transformación, teniendo como eje la participación a la luz de lo factual.

### **El modelo de gestión humana**

Entre las acepciones de modelo, el diccionario de la RAE (Ob. cit.) lo define como: “Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un

sistema o de una realidad compleja, [...], que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento” (s/p), [[Documento en línea](#)]

Así, resulta en una construcción científica realizada desde la realidad observada y permite tres dimensiones básicas: la representación de la teoría, las condiciones ideales como forma para corroborar una ley, lo cual concibe Savasta (Ob. cit.) en los siguientes términos:

En la ciencia se hace referencia a los modelos científicos que pueden entenderse abarcando las tres significaciones, representan la teoría, muestran las condiciones ideales en las que se produce un fenómeno al verificar una ley o una teoría y por otro lado, constituyen una muestra particular de la experiencia general que da la teoría (p. 163)

Así el modelo permite la comprensión de la realidad, lo genérico o impreciso con lo concreto, como en esta investigación donde se logra el conocimiento a partir de datos e informaciones *en la transformación organizacional del CULTCA-UPTAMCA*, surgen a la luz del argumento teórico como explicación de la realidad y que el modelo precisa, como apunta Yurén (Ob. cit.) son: [...] medios para comprender lo que la teoría intenta explicar; enlazan lo abstracto con lo concreto” (p. 57)

En el caso de la realidad universitaria venezolana semejante al caso del CULTCA-UPTAMCA, Delgado (Ob. cit.) indica que el modelo universitario está caracterizado por: limitaciones para influir en la sociedad, inequidad en sus relaciones internas, desvinculación entre los procesos y resultados, la crisis financiera, debilidades en cuanto a la actualización de los docentes e investigadores, restricciones en el desarrollo de nuevas tecnologías de la información y comunicación, tendencia al centralismo y autoritarismo además de fuertes distorsiones en cuanto a la participación democrática.

Ante tal situación, el mismo Delgado (Ob. cit.) propone algunas dimensiones fundamentales para la transformación universitaria, incluyendo lo paradigmático, ético, político, normativo, organizativo, estratégico, funcional y tecnológico, todo ello como una envoltura que procura atender el

modelo a transformar, contemplando tanto a lo interno de la institución como a lo externo de ella.

Ahora bien, el modelo que se acoge según cada realidad organizacional, procura propiciar el alcance de unos resultados previamente concertados y con los cuales se propone lograr a lo interno un alto rendimiento (eficiencia o eficacia, satisfacción en el trabajo, entre otras) y a lo externo el reconocimiento social y hasta la subsistencia como institución generadora de conocimiento y de formación técnica-profesional. A tales fines se debe en cuenta la filosofía de la institución (valores, visión, misión y objetivos), así como los aspectos normativos que impactan en la cultura de la organización, incluida las formas de relación de sus integrantes, tanto en el aspecto formal como en el no formal, el rol fundamental del liderazgo y los procesos comunicacionales. Se debe considerar igualmente el contexto donde se encuentre.

En el sistema organizacional, necesario es considerar, como indican Davis y Newstrom (Ob. cit.) para: “[...] identificar las principales variables humanas y organizacionales que influyen en los resultados que intentan lograr las organizaciones y luego ayudar a modificarlas.” (p. 32).

A tales efectos, desde las ciencias sociales y entre ellas la gestión humana, se han considerado diversos modos organizacionales tenidos como el sistema de creencias, predominan en las personas y que colectivamente configuran a la organización, al punto que son asumidos como elementos que le identifican. Es lógico inferir la existencia de tantos arreglos como organizaciones, pudiendo ser ese modelo generado de manera consciente o inconscientemente, se presenta paradigmáticamente y es posible explicar sobre la realidad misma.

Por ejemplo, el modelo autocrático depende fundamentalmente de las relaciones de poder y sumisión de uno pocos sobre muchos; en tanto el modelo organizacional paternalista, la cooperación de los integrantes de la

organización es pasiva, siendo responsable el custodio (padre) por garantizar que todo funcione.

En tanto, el modelo organizacional de apoyo, se centra en el rendimiento de los trabajadores, donde la participación confiere estatus y reconocimiento, en tanto que el colegiado promueve la constitución de equipos de trabajo asumiendo responsabilidades y así lograr desarrollos auto-disciplinados.

En cuanto al modelo sistémico, propende a un mayor significado por el trabajo, caracterizándose el ambiente laboral por la integralidad y la confianza que permiten la satisfacción de necesidades de orden superior como la autoestima y la realización personal.

Los elementos característicos del modelo sistémico, presenta coincidencia con los planteos de Ouchi (Ob. cit.) en cuanto a la gestión humana participativa. Empero, cada modelo organizacional como herramienta para fortalecer la transformación, debe emerger desde su propia realidad, lo que no restringe su evolución, modificación o ampliación. Lo anterior impone entonces, evaluar su efectividad y contribución al compromiso transformacional

.El modelo de gestión humana –conocimiento que se genera– en la transformación organizacional del CULTCA-UPTAMCA, se puede justificar en tanto emerge posterior a la sistematización de los datos e información que puede provenir de la teoría y de la realidad, Yurén (Ob. cit.) denomina modelo cortical – concreción de lo abstracto, siendo el objetivo propuesto: *Generar el modelo de gestión humana participativa para la transformación organizacional del Colegio Universitarios de Los Teques “Cecilio Acosta” a la Universidad Politécnica Territorial de los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta”, lo cual permite la representación de la realidad abordada.*

El modelo que en esta investigación se desarrolla, a pesar de compartir el criterio de complementariedad esbozado por (MARTÍNEZ M., 1999), se ubica, esencialmente, en el enfoque epistemológico inductivo positivista,

dado que la experiencia priva como elemento de validez. En este sentido Yurén (Ob. cit.) destaca desde el modelo cortical básico y operativo, pues los hechos de la realidad abordada, surgen relaciones captadas a través de la experiencia y la observación, habrán de reconocer para lograr información ubicada en el contexto –*CULTCA-UPTAMCA*, de donde germinan las leyes a partir de comportamientos, permitirán comprobar el cuerpo de hipótesis mediante la contrastación.

Una vez contrastadas las hipótesis, se contempla el argumento teórico que emerge desde la realidad para facilitar su comprensión, en este caso se plantea a la gestión humana participativa como modelo que permite la concreción desde lo abstracto.

### **Consideraciones legales.**

Para el surgimiento de un modelo de gestión humana, es necesario contemplar lo relativo al marco legal, según el tipo de organización de que se trate, habrá de considerar elementos definitorios y estructurantes, partiendo de la jerarquía de las leyes.

Así, la CRBV (Ob. cit.) contempla lo referido a la educación como un servicio público, cuya rectoría corresponde al Estado, tal como se desarrolla en la Ley Orgánica de Educación (LOE- ob. cit.) concibe en su Art. 5 al Estado docente como “[...] la expresión rectora del Estado en Educación, en cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber fundamental, inalienable, irrenunciable y como servicio público que se materializa en las políticas educativas...” (p. 5), oponiéndose a la tesis del modelo neoliberal educativo.

La misma LOE (Ob. cit.) en su Art. 35 dispone las formas de ingreso y permanencia de los docentes y la carrera académica (numerales 5 y 6), exponiendo en su Art. 42 las formas de relaciones de trabajo son normadas,



entre otras leyes por la vigente Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y Trabajadores (LOTTT – Ob. cit.).

La norma *in comento*, desarrolla los principios constitucionales referidos a las relaciones laborales, concibe al trabajo como un hecho social y regula las relaciones jurídicas, además de promover el trabajo liberador, lo que habrá de permitir al trabajador la satisfacción de sus necesidades materiales e intelectuales (Art. 1)

En cuanto a la participación, se ha contemplado desde el aspecto legislativo, más allá de la CRBV (Ob. cit.) y del PDES (Ob. cit.), de acuerdo a la misma Carta Magna posee indicación normativa, dispositivos legales que propician la cooperación protagónica en el mundo del trabajo de diversos actores tales como: La Ley Orgánica de Protección, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT – Ob. cit.), incluye aspectos relativos a la participación de los trabajadores en las organizaciones venezolanas en materia de seguridad y salud (Comités de Salud y Seguridad Laboral).

Por su parte, la LOTTT (Ob. cit.) recogiendo propuestas legislativas como el caso del Proyecto de Ley de Participación de Trabajadores y Trabajadoras en la Gestión de Empresas Públicas y Privadas (2005), y la Ley Especial de los Consejos Socialistas de Trabajadores y Trabajadoras (2007), dispone en los aspectos referidos a la participación de los trabajadores en la gestión de las organizaciones, reconociendo diversas instancias. No obstante, mantiene como en la norma del trabajo derogada, al responsable del área de gestión humana –trabajador-, como representante del patrono, asunto este que el investigador estima contrario a la participación de los trabajadores y que debe ser superado con nuevos enfoques teóricos y metodológicos, estimando la correspondencia a un rol de mediador entre trabajadores y patrones.

En cuanto a la especificidad del CULTCA, la Resolución Ministerial No. 3.079 (Ob. cit.), instituye como parte de la Comisión de Transformación a un representante profesoral electo, con derecho a voz y voto (Art. 1 numeral

4.2). No obstante, la considera Resolución no contempla su rol particular como representante profesoral, representación necesariamente debe ser superada por la participación protagónica, se habrá de configurar como uno de los elementos del modelo de gestión humana generada.

Asimismo, resulta relevante considerar en este aparte, lo atinente a la participación en instancias obligantes al país (ONU – ob. cit.), se refieren al gobierno y al mundo laboral, como lo aquí investigado. Por otra parte, las referidas normas (LOTTT y LOPCYMAT), hacen énfasis en las condiciones de trabajo van más allá de lo correspondiente a la salud, tocante al ambiente laboral como un elemento a tener en cuenta para el–mejoramiento de la calidad del producto o servicio (ISO – ob. cit.).

Igualmente, para el caso de la institución objeto de estudio, resulta clave enfatizar que en su Decreto de creación, se le categoriza como universidad experimental, lo cual permite, entre otras virtudes, ensayar su propio modelo de gestión, como lo instituye la ya invocada Ley de Universidades (1970).

## FASE III

### OPERATIVA DE LA METODOLOGÍA

*El sentido de la vida y la vida misma, resulta en procurar respuestas a las preguntas inquietantes de manera de lograr algún conocimiento que sea válido para la elaboración del futuro, horizonte eterno que se transita día a día, lo que requiere diseñar ese camino.*

*Orestes Salerno (2015)*

#### **Enfoque Epistemológico**

El enfoque epistemológico, centrado en la búsqueda del conocimiento desde la realidad absorbida a través de los sentidos, induce un fundamento empírico-inductivo, lo que indica el contexto epistemológico de la producción del conocimiento de esta investigación se enmarca en principios del empirismo inductivo del enfoque epistemológico positivista, según (BARRERA M., 2007) indica: “[...] la experiencia priva sobre las ideas sobre la razón, y la comprobación emerge como condición necesaria para determinar la validez de lo conocido y de aquello que está por conocerse” (p.57), por cuanto el estudio está en función de la descripción y explicación de una realidad empírica como destaca el mismo Barrera (Ob. cit.) la experiencia es:

[...] garantía de validez del conocimiento; ésta determina el saber y la fundamentación de los principios; la inducción es el recurso válido para la obtención del conocimiento; la razón puede elaborar teorías pero es la experiencia la que realmente determina la verdad de las mismas (p. 55).

Así, la indagación con fundamentación del enfoque epistemológico del empirismo lógico constituye el medio para llevar a cabo observaciones metódicas e innegables, permiten engendrar conclusiones validas, dado que se caracteriza por presentar un control riguroso de los procedimientos asociados al tratamiento de los datos y a la forma de acercamiento entre el sujeto y el objeto, como expone Hessen (Ob. cit.), la labor del sujeto es conocer el objeto y la del objeto es ser aprehendido por el sujeto.

De tal manera que, desde la captación de la realidad por medio de los sentidos y la experimentación objetiva, permitió la elaboración razonada e inductiva de hipótesis a ser verificadas conforme a los resultados son atendidos mediante la lógica y la matemática.

Este enfoque se concibe como producto del conocimiento científico, los patrones de regularidad a partir de los cuales se explican las interdependencias entre clases distintas de eventos fácticos, como muestra (ANDER-EGG, Técnicas de investigación social, 1995): “Es fáctico en el sentido de que los hechos son su fuente de información y respuesta” (43). En tal sentido, la compleja diversidad o multiplicidad de fenómenos del mundo puede ser reducida a patrones de regularidad basados en frecuencia de ocurrencia.

El modelo contentivo del conocimiento de las variables, desde el enfoque positivista, se utiliza para comprobar y para determinar los hechos, con algunos de los principios del positivismo aplicables en esta investigación:

a.- Eliminación de lo no vinculado con los hechos constatados. Los resultados están basados en hechos reales y objetivos.

b.- Erradicación de juicios de valor, apoyo en certezas y en leyes científicas. El positivismo se caracteriza por dirigirse al fenómeno como hecho histórico y social, y también por estudiarlo con método científico.

c.- Utilización del empirismo, para llevar a cabo observaciones sistemáticas y deducir conclusiones válidas, se derivan de experiencias previas.

Para el positivismo, los conocimientos dan información se refieren a realidades perceptibles, por el análisis del lenguaje científico, como destaca Ander-Egg (Ob. cit.) es:

El conjunto de conocimientos racionales, ciertos o probables, que obtenidos de manera metódica y verificados en su contrastación con la realidad se sistematizan orgánicamente haciendo referencia a objetos de una misma naturaleza, cuyos contenidos son susceptibles de ser transmitidos (p. 33)

En este orden se aplican en correspondencia con el diseño, las variables, indicadores, instrumentos, escalas de medición nominal y de intervalos, el análisis de frecuencias y de correlación, con lo que se construye el conocimiento explicativo del problema científico planteado.

### **Enfoque Metodológico**

La organización y presentación del diseño se hace siguiendo prescripciones metodológicas de Yurén (Ob. cit.) y se realiza en fases correspondientes a los modelos identificados, conllevan a la construcción del modelo teórico formal.

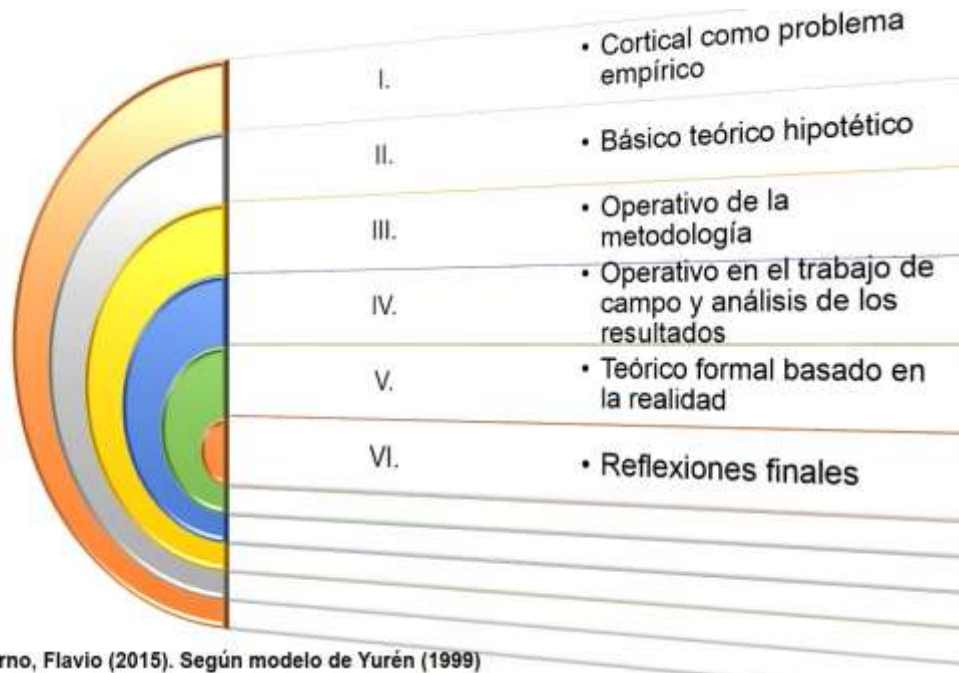
El modelo, resulta en una representación de la realidad, perfección ideal o muestra resultante de la abstracción del contexto en condiciones ideales a los fines de comprender lo que la teoría intenta explicar. Así la abstracción, representa el cuerpo de conocimiento que se compara con la realidad, ello mediante la observación y la experimentación.

Asimismo, en los modelos se emplea un lenguaje verbal, gráfico, matemático y material concreto, real o simulado, siendo su función, propiciar la comprensión de la teoría y las leyes que la interpretan a los fines de explicar para producir conocimientos válidos, análogos a la realidad experimentada.

Las fases propuesta por Yurén (Ob. cit.), se exponen en la ilustración 14, Fases del Modelo en la investigación contiene fundamentalmente las fases a saber: I. *Fase cortical*, donde se inicia la indagación a los fines de precisar el problema de estudio mediante la reflexión permite la contrastación entre lo que sucede con lo que debería ser (realidad–teoría), de donde habrá de emerger la teoría subyacente en este andar se enfoca en la gestión humana participativa y su relación con la transformación organizacional. II. *El modelo básico* y la fase III. *Modelo operativo metodológico*, atiende la construcción del problema, se manifiesta en lo holopráxico o interrogantes de investigación, expresando lo que se desea conocer y que da pie al enunciado conjetural, hipótesis o modelo básico para la verificación. (Modelo teórico – hipotético).

Así en las fases III. *Modelo operativo metodológico*, IV. *Trabajo de campo* y V. *Análisis*, se realiza la planeación sistemática a los fines de comprobar las hipótesis de investigación, en este caso, se enfoca en los hechos fácticos mediante la observación y experimentación que se describe en este caso, por razón de la investigación de campo, para seguidamente emplear las técnicas de contrastación con miras a demostrar la consistencia de las hipótesis.

En la fase VI *Modelo formal basado en la realidad*, atiende la explicación del modelo sensato existente como representación de la realidad a la luz de las semejanzas o analogías de un sistema real, mediante el empleo de símbolos que aluden a las teorías y la realidad indagada, todo lo cual permite en la fase VII. *Modelo propuesto basado en el modelo formal*, donde se genera el modelo teórico de gestión humana participativa para la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA) a la Universidad Politécnica Territorial de los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA), todo lo cual se representa en la figura antes referida.



Fuente: Salerno, Flavio (2015). Según modelo de Yurén (1999)

## 12. FASES DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN

### Diseño y tipo de investigación

La investigación tiene un nivel descriptivo, según (PALELLA, 2006): “El propósito de este nivel es el de investigar realidades de hechos. Incluye descripción, registro, análisis de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos” (p.102). En la investigación descriptiva resulta imposible, manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. Al respecto (HURTADO de B, 2010) lo presenta como:

[...] un nivel más elemental, en el cual se logra una clasificación de la información de función, de características comunes, y un nivel más sofisticado en el cual se ponen en relación los elementos observados a fin de obtener una descripción más detallada (p. 101).

Para lograr las fases de la estrategia metodológica mencionada, se utilizó el estudio de campo, que se identifica con el hecho de hacer observaciones y mediciones en un ambiente natural – la realidad-a través de

las variables. La investigación de campo, según Palella y Martins (Ob. cit.): “Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural” (p. 97).

La metodología se orienta hacia: a) la captación de datos permitirán un análisis de las características manifiestas del modelo fáctico de gestión humana participativa en la transformación organizacional -la problemática-, b) Referente teórico: la segunda situación fue proporcionada por el desarrollo teórico del conocimiento relacionado con la explicación del proceso gerencial observado, básicamente refleja la teoría de las acciones reales de gestión. Esto demuestra situaciones ambiguas, importantes para satisfacer mediante la generación de conocimiento, se integran en el objeto del estudio. La situación ubica el estudio de los hechos en forma que exigen una construcción metodológica para el análisis inductivo y teórico. c) Referente Metodológico, a partir de la conjunción fáctico-teórico: la tercera imagen de hechos es presentada como una contribución de los aportes integrados tanto de la problemática de la gestión observada y examinada, como por los análisis teóricos que este proceso demanda.

### **Sistema de Hipótesis**

La hipótesis expresan las relaciones que atienden las causas, siendo expresadas como suposiciones sujetas a comprobación. De acuerdo con Bunge (Ob. cit.), la hipótesis es un conjunto verificable, es el núcleo de toda teoría. Por su parte, Yurén (Ob. cit.) al referirse a las hipótesis indica:

Quando tenemos un modelo que representa un cuerpo de conocimientos, los comparamos con la realidad mediante la observación y la experimentación. De ahí que surge cierto problema que dará lugar a una hipótesis, la cual es ya una posible representación de la realidad. A la hipótesis se le llama modelo básico. (p. 58).



A pesar que ya fueron enunciadas en la Fase I de esta investigación, se estimó procedente nuevamente su inclusión en este aparte como sigue:

## **Hipótesis**

### **General**

Las estrategias de la gerencia universitaria y las acciones de la gestión humana participativa presentarán una correlación alta, positiva y significativa desde la ontología observada en el proceso de transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA). Desde esta perspectiva, el diseño de investigación es de tipo correlacional, pues se estudia las relaciones entre las variables, siendo las hipótesis específicas:

### **Hipótesis Alternativas**

1 H: Existe interrelación alta, positiva y significativa entre las estrategias de la gerencia universitaria en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA).

2 H: Existe interrelación alta, positiva y significativa entre las acciones de la gestión humana, desde la participación, en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA)

3 H: Existe interrelación alta, positiva y significativa entre las estrategias de gerencia universitaria y las acciones de la gestión humana en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA)

Hipótesis Nula

4 H: No existe interrelación alta, positiva y significativa entre las estrategias de gerencia general y las acciones de la gestión humana en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA)

### **Sistema de Variables**

Las variables, están conformadas por un conjunto de características, propiedades o atributos permiten ubicar la investigación, para lo cual se operacionalizan. Palella y Martin (Ob. cit.) indican: “Son variable cuantitativas, las susceptibles de ser medidas numéricamente” (p. 73). De ahí que al definir a las variables (HERNÁNDEZ R. F., 2003) las conciben como: “[...] una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 143)

En el proceso lógico de operacionalización de las variables, se optó por el procedimiento siguiente: 1) Definición nominal o conceptual de la variable a medir, y 2) Definición real u operacional: detallada en sus dimensiones.

La definición nominal o conceptual, se encuentra estrechamente relacionada con el cuerpo teórico del cual emerge y en el que están contenidas las hipótesis en cuestión o las variables en estudio. En esta etapa del proceso de operacionalización de las variables, se estableció específicamente el significado que ha de otorgársele a un determinado término dentro de la investigación. Las definiciones nominales, tienen la ventaja de proporcionar una mayor precisión en el establecimiento de los objetivos de la investigación.

En este sentido, la definición real u operacional, dentro de los procesos de operacionalización de las variables, está relacionado con los enunciados relativos a las propiedades (dimensiones) consideradas esenciales del objeto u hecho referido en la definición. Se trata aquí de descomponer el concepto

original en las dimensiones que lo integran se desea conocer con la investigación. A continuación se presenta la identificación y definición nominal o conceptual de las variables, así como la definición real u operacional que orientan este andar y se descomponen en las dimensiones que se presentan en el cuadro 4.

#### 4. CUADRO DE DEFINICIÓN DE VARIABLES

<b>Objetivo General:</b> Generar un modelo de gestión humana participativa para la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA), hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA).			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición Nominal</b>	<b>Definición Real</b>
Determinar las estrategias de la gerencia universitaria en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTCA).	Estrategias de la gerencia universitaria en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTCA).	La estrategia se establece para la obtención de un objetivo, como un programa. Esta va a establecer guiones para la acción y elegir uno, en función de lo que se conoce de un entorno incierto. La estrategia busca sin cesar juntar informaciones y verificarlas, y modifica su acción en función de las informaciones recogidas y de las casualidades con las que se encuentra en el camino. Morín E. (2002 p. 66)	Trasciende la concepción de cambio, según supuestos internalizados en las personas a través de las actitudes y comportamientos; patentado como proceso permanente de renovación, innovación y aprendizaje que impacta en las relaciones (internas y externas), todo lo cual configura la modificación sustancial de valores y creencias.
Conocer las acciones de la gestión humana participativa en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTCA).	Acciones de la gestión humana participativa en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTCA).	Las personas son asumidas como seres humanos dotados de cualidades que, deben ser estimados como los socios indispensables y fundamentales con quienes la organización debe según Ouchi (1982), establecer compromisos de por vida. Democracia organizacional, destacando Martins E. (2001) como “[...] la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica a todas las capacidades y el potencial de sus personas, con miras a una mejora sistémica y permanente” (p. 32)	Muestra la intencionalidad colectiva por alcanzar un futuro planeado (transformación), conforme a la cual se aspira la adaptación organizacional en otra (la verdadera) novedosa (distinta y distintiva). De manera que se contrapone a la idea de hacer lo mismo, pero mejor (cambio), a partir de los elementos distintivos que le identifican, incluido el sistema administrativo como elemento operativo para la transformación en el CULTCA, ahora UPTCA

Cont. Cuadro 4

<p><b>Objetivo General:</b> Generar un modelo de gestión humana participativa para la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA), hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA).</p>			
Objetivos Específicos	Variables	Definición Nominal	Definición Real
<p>Contrastar la interrelación entre las estrategias de gerencia universitaria y las acciones de la gestión humana en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTCA).</p>	<p>Interrelación entre las estrategias de gerencia universitaria y las acciones de la gestión humana en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTCA).</p>	<p>Pasa por el compromiso y la identidad de los miembros de la comunidad universitaria sobre los cambios organizacionales. En tanto que las personas serán la clave en el éxito de las reformas. Delgado (2004 p. 102)</p>	<p>Forma de comportarse y actuar de parte de la gerencia (<i>jefaturas administrativas y académicas</i>) a la luz de las personas que integran la organización. Esta actuación refleja la concepción del ser humano y la percepción acerca de la motivación a la participación en la transformación organizacional del CULTCA, ahora UPTCA a partir de su actividad académica, lo que determina la gestión humana.</p>
<p>Construir el modelo de gestión humana participativa para la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTCA).</p>	<p>Modelo de gestión humana participativa para la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTCA).</p>	<p>Los modelos constituyen auxiliares efectivos y útiles para hacer avanzar el pensamiento con una estrategia cognitiva más segura y precisa. Y también para orientar las estrategias de acción a fin de actuar sobre la realidad. Ander-Egg, E. (2003 p. 176)</p>	<p>Proceso dinámico de creación y recreación de la realidad universitaria que a través de la experiencia permite su enriquecimiento y por tanto su adecuación a las nuevas realidades.</p>

Fuente: Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)

Seguidamente, se presenta el cuadro Categorización de las variables X: Independiente Y: Dependientes, para posteriormente destacar de operacionalización de variables donde se incluyen, además de las dimensiones por cada una de ellas, los indicadores a contemplar al momento de la recolecta de información teniendo como enunciado marco (problema generador): *La transformación universitaria*.

#### 5. CATEGORIZACIÓN DE LAS VARIABLES. X: INDEPENDIENTE. Y: DEPENDIENTES

Variables / Definición		Dimensiones	
X. <b>Transformación organizacional.</b> Trasciende la concepción de cambio, según supuestos internalizados en las personas a través de las actitudes y comportamientos; patentado como proceso permanente de renovación, innovación y aprendizaje que impacta en las relaciones (internas y externas), todo lo cual configura la modificación sustancial de valores y creencias.	<b>Estructura:</b> Atiende los aspectos extra e intra-organizacionales que impulsan la esencia de la transformación institucional como parte de un sistema superior, lo que implica un ordenamiento conceptual que revela la particularidad del ente universitario en cuanto a la transformación, manifestada en el comportamiento organizacional y por tanto en las relaciones entre los individuos que la integran.	Extra.	Dispositivo constitucional
			Plan Patria
			Norma educativa LOE
			Orientación ministerial
			Comunidad – entorno
		Intra.	Identidad.
			Ordenamiento
			Fases
			Interacción
			Impulso
			Medidas
			Gestión
			Preferencia

Variables / Definición	Dimensiones
<p><b>Y. Estrategia de la gerencia universitaria.</b> Muestra la intencionalidad colectiva por alcanzar un futuro planeado (transformación), conforme a la cual se aspira la adaptación organizacional en otra (la verdadera) novedosa (distinta y distintiva). De manera que se contrapone a la idea de hacer lo mismo, pero mejor (cambio), a partir de los elementos distintivos que le identifican, incluido el sistema administrativo como elemento operativo para la transformación en el CULTCA.</p>	Objetivos
	Valores
	Política
	Cultura
	Filosofía
	Planeación
	Coordinación
	Organización
	Instrumentación
	Reglas
Tareas.	
Control	
<p><b>Y. Acciones de la gestión humana participativa.</b> Forma de comportarse y actuar de parte de la gerencia (<i>jefaturas administrativas y académicas</i>) a la luz de las personas que integran la organización. Esta actuación refleja la concepción del ser humano y la percepción acerca de la motivación a la participación en la transformación organizacional del CULTCA a partir de su actividad académica, lo que determina la gestión humana.</p>	Liderazgo
	Autonomía
	Autoridad
	Flujo de trabajo
	Procedimientos
	Percepción
	Motivación
	Dinámica de trabajo
	Comunicación
	Dominio
	Experiencia
	Equipos de trabajo
	Ambiente
Gestión	
Integración-Reciprocidad	
Integración-Reciprocidad	
Integración-Reciprocidad	
Integración-Reciprocidad	
Integración-Reciprocidad	
Integración-Reciprocidad	
Integración-Reciprocidad	
Integración-Reciprocidad	
Integración-Reciprocidad	
Integración-Reciprocidad	
Integración-Reciprocidad	
Integración-Reciprocidad	
Integración-Reciprocidad	
Integración-Reciprocidad	
Integración-Reciprocidad	
Integración-Reciprocidad	
Integración-Reciprocidad	

Fuente: Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)

## 6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables		Dimensiones	Indicadores	Sub-Indicadores	Ítems	
X1 Transformación organizacional	X1.1 Proceso	Extra.	Marco	Constitucional	Incertidumbre – Certidumbre Exclusión – Inclusión Omitida – Aplicada	1
			Plan Patria	2do. Plan Socialista	Desligado – Afín Obligante – Espontáneo Soslayado – Directo. Desorienta – Orienta	2
			Norma	Ley Orgánica de Educación	Nula – Declarativa Obviada – Considerada Evadida – Instrumenta	3
			Orientación	Ministerial	Disipación – Alineación Impuestos – Compartidos Inadecuada-Adecuada	4
					Comunidad	Entorno
			Identidad.	Desde la transformación	Abstracción – Integración Dificultad – Facilidad Desarraigo – Arraigo Fracción – Unificación Exclusión – Inclusión Dependencia – Autonomía Parcial – Colectiva	6
					Ordenamiento	Normas internas
			Fases	Administrativas	Inadecuados – Adecuados Rígidos – Flexibles Desacertados – Acertados Genera Problema-Soluciones Amenaza – Oportunidad Debilidad-Fortaleza	8
					Interacción	Miembros del CULTCA
			Impulso	Motivación		
		Medidas	Toma de decisiones	Individual – Colectiva Autócrata – Demócrata Inoportuna – Oportuna	11	
		Gestión	Servicio	Dependiente – Autónoma Homogénea – Heterogénea Impuesta – Concertada Inviabile-Viable	12	
				Preferencia	Prioridad	Administrativo – Académico No institucional – Institucional Político Partidista – No Partidista Particular – Institucional

INSTRUMENTO I Alta Gerencia



Variables		Indicadores	Sub-Indicadores	Ítems		
Dimensiones						
Y1 Estrategia de la gerencia universitaria	Y1.1 Propósitos	Reconocimiento	Objetivos	Estables – Innovadores Enunciado – Concretos Imprecisos – Precisos Desconocidos – Conocidos	1	
		Manifestados	Transacciones	Parcializados – Colectivos Inmoral – Moral Injustos-Justos Conflictivos – Unificadores Imposición – Colaboración Desconfianza – Confianza Desapego-Apego Indisciplina-Disciplina Unidireccional – Recíprocos Dependientes – Independientes Impuestos – Conciliados Individuales – Institucionales	2	
		Talante	Política	Tradicional – Innovadora Fragmentada – Integrada Desintegradora-Integradora No académica – Académica	3	
		Cultura	Organizacional	Reactiva – Proactiva No Académico – Académico Estable – Revolucionario	4	
		Filosofía	Efectos	Desintegra – Integra Ser humano objeto – Ser Humano Sujeto	5	
		Y1.2 Subsistema de administración	Planeación	Inspiración	Incertidumbre – Certidumbre Inseguridad – Seguridad Inequidad – Equidad	6
			Coordinación	Labor gerencial	Exclusión – Inclusión Desconocimiento – Reconocimiento Parcialidad – Integralidad	7
			Organización	Tipo	Subordinada – Autónoma Dependiente – Independiente Piramidal – Horizontal A-sistémica – Sistémica Concentrada – Desconcentrada Burocrata- Modernizante Conservadora-Innovadora	8
			Instrumentación	Impulsada	Impuestas – Consultadas Improvisadas – Planificadas Cerradas – Abiertas Inconvenientes – Convenientes	9
			Reglas	Generadas	Desconocidas – Conocidas No Divulgadas – Divulgadas	10
			Tareas	Desarrolladas	Control – Delegación Conflicto – Aprendizaje Aisladas – Articuladas Privativas – Compuestas Rutina-Innovación	11
			Control	Actividad administrativa	Tareas – Metas Castigo – Reflexión Sanción-Evolución Inflexible-Flexible Impuesto-Convenido	12

INSTRUMENTO II Coordinadores (Docentes) de Área Administrativa / Carrera y Áreas Académicas

Variables		Indicadores	Sub-indicadores	Ítems			
Dimensiones							
Y2 Acciones de la gestión humana.	Y2.1 Psicosocial	Liderazgo	Mostrado	Autocrático – Democrático	1	INSTRUMENTO III Personal Docente a Dedicación Exclusiva y Tiempo Completo	
				Des-motivante – Motivante			
				Apático – Emotivo			
			Autonomía	Gerencia	Obstáculo – Oportunidad		2
					Sumisa – Protagonista		
					Cautelosa-Creadora		
			Autoridad		Freno – Impulso		3
					Divergente – Convergente		
					Desatenta – Atenta		
					Cerrada – Abierta		
				Inhábil-Hábil			
		Flujo de trabajo	Acción gerencial	Aislado – Integrado	4		
				Desordenado – Ordenado			
		Procedimientos	Gerencia Humana	Burocrática – Expedita	5		
				Rutinaria-Innovadora			
		Percepción	Gestión	Desorientada – Orientada	6		
				No clave-Clave			
		Motivación	Impulso	Desaliento – Aliento	7		
		Dinámica de grupos	Trabajo	Grupo – Equipo	8		
				Individual-Colectivo			
	Comunicación	Empleada	Informal – Formal	9			
			Rumor – Veraz				
			Desinforma – Informa				
			Inoportuna – Oportuna				
			Unidireccional – Multidireccional				
		No asertiva-Asertiva					
	Dominio	Actividades o tareas	Imprecisas – Precisas	10			
			Rutinarias – Innovadoras				
			Desventajosas-Ventajosas				
	Y2.2 Sub sistema técnico	Experiencia	Gerencial	Inefectiva – Efectiva	11		
				Simbólica – Concreta			
		Equipos de trabajo	Concepción	Maquinas – Seres vivos	12		
				Reemplazable – Irreemplazable (Clave)			
				Adversos-Alados			
		Ambiente	General	Desconfianza – Confianza	13		
				Castigo – Reconocimiento			
				Vacilante – Gratificante			
				Inestable –Estable			
		Gestión	Muestra	Mecanicista –Sistémica	14		
				Individual – Colectiva			
				Apática-Proactiva			

Variables Dimensiones		Indicadores	Sub-Indicadores	Ítems
Y2.3 Participación	Interacción y Reciprocidad	Cooperación	Apática – Empática	15
			Activa – Interactiva	
			Operativa – Estratégica	
			Actividad auxiliar – Principal	
			Indirecta – Directa	
			Individual – Colectiva	
			Parcial – Total	
			Pasiva – Autogestionaria	
			Concesión – Política institucional	
			Coyuntural – Permanente	
			Obligación – Derecho	
			Excluyente – Incluyente	
			Moda – Modelo de gestión	
			Decisión Individual – Colectiva	
			Gerencia tradicional – Cogestionada	
Prescindible – Imprescindible				

Fuente: Salerno Mata, Flavio Orestes (2013)

### Observación en el Trabajo de Campo

En esta fase del estudio, se definió la población y muestra de interés en la cual se observan los elementos que conforman la ontología de la realidad del objeto empírico. Asimismo, se seleccionó la muestra de los casos observados con el propósito de extraer la información para la consecución de la propuesta investigativa.

### Población y Muestra

Al respecto (TAMAYO Y TAMAYO, 1999), define la población como la totalidad del fenómeno que se intenta estudiar. La misma está representada por los sujetos u objetos afectados por el problema de investigación y pueden ser finitas o infinitas. En esta investigación la población se considera finita.

La población (P) la constituye el equipo gerencial (alta y media gerencia) del CULTCA-UPTAMCA por una parte, y por la otra del personal docente (ordinario y/o contratado) con dedicación a tiempo completo y dedicación exclusiva, distribuida por cada carrera (subcomisiones) dada la particularidad que les permite a estos docentes, a razón de su dedicación, hacer mayor vida institucional y permanencia en el CULTCA-UPTAMCA

Por otra parte Tamayo y Tamayo (Ob. cit.), considera la muestra como una parte o un grupo de unidades de una población o universo y son elegidas por poseer las mismas características de la población. El tamaño de la muestra (n) se determinó mediante muestreo probabilístico estratificado.

En correspondencia a lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (Ob. cit.), destacan que la muestra es básicamente “Un subgrupo de la población, es decir, un subconjunto de elementos que pertenecen al conjunto total, definido en sus características, la cual debe ser esencialmente representativa de dicho conjunto” (p. 212).

En cuanto al muestreo probabilístico estratificado, concordante bajo el enfoque cuantitativo, por medio del cual se procura alcanzar la objetividad demandada según esta orientación, se logra dada las propiedades de la muestra son extrapolables a la población. Consiste pues, en dividir de manera previa a la población objeto de estudio en clases conforme a las características que la homogenizan, lo cual en el caso de los docentes se realiza conforme a su dedicación (exclusiva y tiempo completo (véase cuadro 5), así como a las unidades académicas de adscripción. A cada uno de estos estratos se le determinó matemáticamente la cantidad de sujetos a consultar como parte de la muestra.

7. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE SEGÚN SU DEDICACIÓN Y UNIDAD

Personal Docente por Carrera	Población – N		
	Tiempo Completo	Dedicación Exclusiva	Total
Administración	18	19	37
Informática	18	12	30
Terapia Ocupacional	16	9	25
Fisioterapia	23	11	34
Enfermería	17	7	24
Prevención y Salud en el Trabajo	2	0	2
Preescolar	9	6	15
Deporte	9	8	17
<b>Totales=</b>	<b>112</b>	<b>72</b>	<b>184</b>

Fuente: Salerno Mata, Flavio Orestes (2013). Datos proporcionados por el Departamento de Personal

**Se:** Error Estándar = 5% »  $0,05^2$  » 0,0025

**S<sup>2</sup>:** Confiabilidad = 90% »  $S^2 = p(1-p)$  »  $S^2 = 0,9(1 - 0,9) = 0,09$

**n´:** Tamaño de la muestra ajustada  $n' = S^2 / Se$  »  $n' = 0,09 * 0,0025 = 36$

**n:** Tamaño de la muestra  $n = n' / 1 + n' / N$  (Población)

**Muestra de Docentes a Dedicación Exclusiva:**  $n = n' / 1 + n' / 112$  »  $n = 36 / 1 + 36 / 112 = 27$

**Muestra de Docentes a Tiempo Completo:**  $n = n' / 1 + n' / 72$  »  $n = 36 / 1 + 36 / 72 = 24$

Una vez determinada la muestra (n) según las categorías consideradas, se procedió a dividir el valor obtenido entre el total de cada población considerada por dedicación ( $27 / 112 = 0,24107143$  Tiempo Completo y  $24 / 72 = 0,3333$  Dedicación Exclusiva) ambos valores tomados como constantes que se multiplican por la población o docentes por cada carrera

respectivamente, de donde se logró la distribución estratificada de la proporcional como seguidamente se destaca en el cuadro 6.

8. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DEL PERSONAL DOCENTE SEGÚN SU DEDICACIÓN Y UNIDAD

Personal Docente por Carrera	Muestra n		
	Tiempo Completo	Dedicación Exclusiva	Total
Administración	4	6	11
Informática	4	4	8
Terapia Ocupacional	4	3	7
Fisioterapia	4	4	8
Enfermería	4	2	6
Prevención y Salud en el Trabajo	0	0	0
Preescolar	2	2	4
Deporte	2	3	5
<b>Totales=</b>	<b>27</b>	<b>24</b>	<b>51</b>

Fuente: Salerno Mata, Flavio Orestes (2013). Elaborado desde los datos mostrado en el cuadro 6 (población)

Para el caso de la población referida a la alta y media gerencia, al ser finita, el investigador optó por tomarla en su totalidad, es decir, la muestra en este caso que se presenta en el cuadro 7, siguiendo las sugerencias de Hurtado (Ob. cit.) se toma en su integralidad para no afectar la valides de los resultados.

9. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA ALTA Y MEDIA GERENCIA

Categorías	Población
Alta Gerencia	3
Coordinadores de Área Administrativa	14
Coordinadores de Carrera	2
Coordinadores de Áreas Académica	6
<b>Total=</b>	<b>25</b>

Fuente: Salerno Mata, Flavio Orestes (2013). Datos proporcionados por el Departamento de Personal

## **Desasosiegos del Investigador**

Previo a otras consideraciones, aunque no se desea enfatizar en estas degradaciones, el investigador estima necesario sus angustias investigativas, referente a la disposición de contribuir con esta indagación de parte del personal docente, así como de la gerencia media como seguidamente se destaca.

En el caso de los docentes a dedicación exclusiva y tiempo completo tenido como población y muestra, a pesar de poseer implícitamente la condición de investigadores, resultó alto dificultoso la recolección de los datos, transcurriendo más de dos (2) meses, a pesar que en todo momento se garantizó la confidencialidad, mediante el empleo de sistemas en línea, como se detalla en el aparte de las técnicas e instrumentos de recolección de dato, por lo cual el investigador infiere la existencia de bajos niveles de compromiso en cuanto al proceso de transformación que se viene anunciando en el CULTCA–UPTAMCA, así como la poca expectativa en cuanto a la posibilidad de generar un modelo de participación, dado lo hasta ahora ha sido el desempeño de la alta y media gerencia universitaria.

Por otra parte, en lo referente a la gerencia media, se había considerado tenerla de manera censal al ser finita, el investigador, dado la no respuesta se debió conformar con la información de once (11) de los veintidós (22) se aspiraba participarán (Coordinadores de área administrativa, Coordinadores de carreras y Coordinadores de áreas académicas), a pesar de haber solicitado de manera personal y por medios electrónicos la ayuda de la directiva. Lo anterior desdice más que de manera individual de quienes no respondieron los instrumentos remitidos vía e-mail, degenera la academia, cuando se privilegian otros asuntos mezquinos, personales o grupales.

## Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

La técnica básica seleccionada fue fundamentada en escalas de medición, mediante cuestionario, según las variables con la cual se obtuvo la información necesaria acerca de las estrategias de la gerencia universitaria y las acciones de la gestión humana participativa, teniendo como premisa fundamental la transformación universitaria. Los instrumentos empleados fueron representados por escalas de medición, subdivididas en sub-escalas, donde cada una mide una de las variables categorías y dimensiones, en una escala descriptiva y cuantitativa, con alternativas de respuestas pre codificadas y graduadas, con valores cuantitativos a los efectos de la medición de las respuestas en escala de intervalos y en escala nominal.

El cuestionario con las escalas de medición se construyó con una estructura que integran las variables en escalas de estimación con los indicadores y las alternativas de respuesta en una escala cuantitativa de seis (6) alternativas (0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5), en formato tipo Likert, dado que permite medir actitudes o predisposiciones individuales, positivas o negativas, en contextos sociales particulares, como el caso de estudio, admite computar las interrogantes relacionadas al tema objeto de estudio, referidas a la percepción del desempeño operativo de los entes involucrados en el diseño y ejecución de las estrategias gerenciales, elaborando un instrumento por cada estrato de la muestra a consultar, vale recalcar alta gerencia ([Instrumento I](#)), gerencial media ([Instrumento II](#)) y personal docente a dedicación exclusiva y a tiempo completo ([Instrumentos III](#)).

Por cada planteamiento o ítems, se pidió a los consultados respondieran de manera objetiva y franca, teniendo en cuenta los adjetivos por cada planteamiento se exponen como alternativas opuestas – *diferencial semántico* – que a decir de Hernández y otros (Ob. cit.), desarrollado originalmente por Osgood, Suci y Tabbenbaum (1957), para explorar dimensiones de significado, pudiendo, el consultado, seleccionar uno de los



extremos o cualquier casilla entre una u otra clasificación, según se aproxime o acerque a uno u otro adjetivo a la luz del enunciado.

En cada instrumento, se presentan dos o más pares o extremos opuestos por cada enunciado, de manera que, pudieron dar, los consultados, según su opinión, la clasificación como antes se destacó desde el mismo planteamiento a diferentes o variados adjetivos (diferencial semántico) opuestos o disyuntivas.

Procurando garantizar la confidencialidad de los informantes, el investigador empleo el servicio de [Google – Drive](#), herramienta vía web que permite elaborar, administrar, divulgar vía e-mail y tabular la data, sin que implique en momento alguno conocer quiénes responden de uno u otra manera, entre otras virtudes. Esta plataforma igualmente fue empleada a los fines de aplicar la prueba piloto por cada uno de los instrumentos.

### **Validez y confiabilidad**

Según (ARY, 1993), la validez: “se ocupa del grado en que un instrumento mide lo que se supone está midiendo” (p.203). En este sentido, los instrumentos fueron validados con la tabla de operacionalización de variables, la cual se construyó partiendo de los objetivos específicos, variables, dimensiones, indicadores e ítems, de manera de constatar la coherencia debida. La misma se remitió a un grupo de especialistas, conjuntamente con los cuestionarios a fin de aplicar la técnica del juicio de expertos, a partir de los cuales se lograron los ajustes pertinentes a los instrumentos definitivos, solicitándoles considerasen la valoración de los mismos. A tales fines se elaboraron dos (2) mecanismos por cada uno de los instrumentos.

El primero incluyó lo referido a las orientaciones previas que procuran ilustrar a los consultados sobre la intencionalidad de esta investigación

respecto de los siguientes aspectos: a) Propósito del instrumento, b) objetivo de la investigación, c) Estilo de los planteamientos, d) Formas para la selección de las respuestas de cada planteamiento, e) Ilustración del ejemplo, f) Fraccionamiento o partes del instrumento, g) Estilo de los planteamientos, h) Opciones o formas de respuestas y j) si Las instrucciones permiten seguridad a los consultados, teniendo como escala valorativa: 1 Muy Deficiente, 2 Deficiente, 3 Bueno, 4 Muy Bueno y 5 Excelente.

Posteriormente y por cada instrumento de recolección de datos que se administró por extracto de la muestra consultada, se elaboró y entrego a los expertos para que emitieran sus juicios, para lo cual se emplearon, por cada ítem, los criterios siguientes: a) Estilo, b) Ortografía y redacción, c) Pertinencia, d) Lenguaje empleado, e) Simpleza de cada enunciado, f) secuencia de ítem, g) Coherencia y/o correspondencia (variables, dimensiones e indicador) y h) Motivación para responder, empleando similar escala cuantitativa como en el primer instrumento.

Conforme a los juicios emitidos por los expertos consultados, se realizaron entonces los ajustes correspondientes, incluido la cantidad de interrogantes a presentar por cada instrumento y demás consideraciones.

Como semblante previo a otros miramientos, se estima conveniente en este aparte destacar dos aspectos puntuales a saber. En primera instancia, la solicitud de validación fue remitida a un número importante de Doctores, incluidos a miembros de la comunidad universitaria CULTCA–UPTAMCA, que lamentablemente, similar al caso de la gerencia media, los expertos miembros del CULTCA–UPTAMCA, no mostraron disposición alguna de contribuir con esta investigación, reforzando las angustias del investigador, ´pues son miembros del personal docente que, entre sus actividades se incluyen, además de la docencia, la extensión y la investigación.

En segunda instancia, merece el mayor de los reconocimientos a los expertos que contribuyeron colectivamente al mejoramiento de los

instrumentos y a quienes se les agradeció y les fue remitido el producto final vía correo electrónico.

Comentario adicional, resulta en el criterio expuesto por uno de los validadores en cuanto a la consulta a la alta gerencia universitaria, pues él, consideraba que responderían de manera unísona, asunto que efectivamente así ocurrió. Sin embargo, el investigador consideró pertinente el consultarles, pues ellos, más allá de su condición de gerentes universitarios del CULTCA–UPTAMCA, se comportan como representantes del ente rector en educación universitaria, asimilando por tanto sus respuesta, a las de la jerarquía ministerial.

En cuanto a la confiabilidad según (KELINGER, 2004), consiste en la fiabilidad o confianza que con certeza se puede tener en los resultados arrojados por el instrumento. Existen diferentes métodos para determinar la confiabilidad.

En este caso, la confiabilidad de los resultados que se obtuvo por cada uno de los instrumentos, entendida como la consistencia interna de los resultados y la seguridad que se pueden tener en los mismos, se procedió a aplicar la prueba piloto a una parcialidad de sujetos con características similares a la de la muestra en estudio.

Por medio de los resultados obtenidos en la prueba piloto, se procedió a utilizar para determinar los coeficientes de confiabilidad por instrumento empleando el método de Alpha de Cronbach referenciado por (HAMADN, 1986) para probar la precisión y consistencia de los ítems.

#### 10. COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH

COEFICIENTE	INTERPRETACIÓN
Menos de 0,20	Correlación Ligera
0,21 – 0,40	Correlación Baja
0,41 – 0,70	Correlación Media
0,71 – 0,90	Correlación Alta
0,91 – 1,00	Correlación Muy Alta

Fuente: Hadman, N. (1986). Análisis Cualitativos en Planificación Educativa. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. U. C. V. Caracas

Para aplicar la prueba piloto, dado que la población y la muestra son la misma en el caso de la alta y media gerencia universitaria del CULTCA–UPTAMCA, el investigador se vio en la obligación de procurar como alternativa, a los efectos de aplicar la prueba piloto, y así determinar la fiabilidad de los instrumentos, seleccionar en el primer caso – alta gerencia -, a quienes fueron los directivos de la institución objeto de estudio de manera reciente, procurando en el caso de la gerencia media, recurrir a personas con similares características en instituciones análogas, es decir, adscritas a otros Institutos y Colegios Universitarios en proceso de transformación.

En el caso de los docentes a dedicación exclusiva y tiempo completo, fueron seleccionados a parte de la población que no se incluyeron en la muestra.

A los fines de determinar la fiabilidad de rigor, el investigador empleo el paquete estadístico **SPSS**, paquete informático empleado en las ciencias sociales, dado que entre sus virtudes se incluye el trabajar con gran cantidad de datos. De seguida, se muestran los resultados arrojados por cada uno de los instrumentos antes destacados.

### **Resultados del alfa de Crombach**

Prueba piloto – instrumento 1: Alta gerencia

Como antes se destacó, dado que la muestra seleccionada resulta en la misma de la población, se procedió a tomar como muestra piloto a los directivos del CULTCA quienes recién ejercieron los mismo cargo, es decir, Director, Subdirector Académico y Subdirector Administrativo.

En total, los consultados para la prueba piloto estuvo conformado por tres (3) personas, siendo el total de ítems considerados cincuenta y un (51). Es de destacar que a pesar que el instrumento posee ciertamente trece (13)

preguntas, cada una posee diversas opciones de respuesta, de donde emergen el total de respuestas validadas.

En los estadísticos por elementos y los estadísticos por total de elementos, cada ítem se presenta a la luz de los opuestos tenidos en cuenta al momento de responder.

Análisis de fiabilidad

## 11. ANÁLISIS DE FIABILIDAD –PRUEBA PILOTO INSTRUMENTO I

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	3	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	3	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,968	51

Prueba piloto – instrumento 2: Gerencia media

En total, los consultados para la prueba piloto estuvo conformado por seis (6) personas, siendo el total de ítems considerados cincuenta y cinco (55). Es de destacar que a pesar que el instrumento posee ciertamente doce (12) preguntas, cada una posee diversas opciones de respuesta, de donde emergen el total de respuestas validadas.

En los estadísticos por elementos y los estadísticos por total de elementos, cada ítem se presenta a la luz de los opuestos tenidos en cuenta al momento de responder.

## 12. ANÁLISIS DE FIABILIDAD-PRUEBA PILOTO INSTRUMENTO II

### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	6	100,0
Casos Excluidos	0	,0
Total	6	100,0

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,973	,973	54

Prueba piloto – instrumento 3: Docentes dedicación exclusiva y tiempo completo

Los consultados para la prueba piloto estuvieron conformado por catorce docentes, siendo el total de ítems considerados cincuenta y siete (57). Como antes, es necesario destacar que a pesar que el instrumento posee ciertamente quince (15) preguntas, cada una posee diversas opciones de respuesta, de donde emergen el total de respuestas validadas.

En los estadísticos por elementos y los estadísticos por total de elementos, cada ítem se presenta a la luz de los opuestos tenidos en cuenta al momento de responder.

## 13. ANÁLISIS DE FIABILIDAD-PRUEBA PILOTO INSTRUMENTO III

### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	14	100,0
Excluidos	0	,0

Total	14	100,0
-------	----	-------

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,992	,992	57

## FASE IV

### OPERATIVA EN EL TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

*La realidad, compleja por naturaleza, requiere ser estudiada en su contexto a los fines de aproximarse a conocimientos ciertos y valideros*  
*Orestes Salerno (2015)*

Acá se presenta, además de las técnica para el procesamiento de la información recabada, incluye su análisis de la realidad empírica, para lo cual se tiene presente las teorías conforme a las cuales, se procura la esclarecimiento a partir de la explicación e interpretación de los hechos.

A tales fines, justo es destacar, las variables derivadas de los objetivos específicos, lo mismos que las dimensiones de éstas, fueron desarrolladas en el cuerpo teórico a los fines de poder, desde tal argumentación analizar los resultados logrados como parte de la situación indagada.

#### **Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Los resultados, son analizados y comprendidos científicamente, lo que permite poner de manifestó las tipologías de la gestión humana participativa en el proceso de transformación del CULTCA a la UPTAMCA.

A tales efectos y como explicación del tratamiento de la información recogida, el investigador convino en seguir los postulados de (URBAN Fernández, s/f), quien destaca, además de enfoque cuantitativo referido al diferencial semántico como método de investigación, enfatiza las técnicas de procesamiento y análisis de datos.



Resulta clave entonces, siguiendo a Urbán, F. (Ob. cit.) , enfatizar que las parejas de calificativos, en tanto disyuntiva de enjuiciamiento, sea una técnica de oposición, como antes se comentó, resultó clave la validación realizada por los expertos consultados, por una parte, y por la otra, que no existe, o al menos no se ha logrado demostrar la existencia de una equidistancia según la escala empleada, para este caso consto de una graduación de seis valores (0, 1, 2, 3, 4 y 5), omitiendo de manera intencional ofrecer a los sujetos consultados, un punto medio o neutro, considerando el investigador que el escalonamiento empleado cumplía las expectativas de la indagación.

Al ser un estudio empírico de la realidad, sirvió para medir el significado que el enunciado por cada ítem tiene para los consultados, debiendo desde la perspectiva matemática realizar el análisis, sin que ello implique la omisión del ser humano, pues como apunta el mismo Urbán (Ob. cit.) “[...] toda investigación científica, empieza y termina en el hombre, quien ha de formular los problemas e interpreta a los resultados.” (p. 55). [[Documento en línea](#)]

Para el procesamiento de los resultados desde la perspectiva matemática, se incluyó la obtención de la matriz de correlación ( $r$ ), para lo cual fue necesario emplear el software: Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) por sus siglas en inglés.

De acuerdo con (ESCOTET A., 2001) la correlación permite identificar la fuerza y la dirección de una relación lineal, y la proporcionalidad entre dos variables cuantitativas, es decir, la relación constante entre las dimensiones medibles. De este modo se precisa que dos variables cuantitativas están correlacionadas cuando los valores de una de ellas varían sistemáticamente con respecto a los valores homónimos de la otra, lo cual no implica por sí misma, ninguna relación de causalidad.

De lo anterior se precisa la **correlación estadística** se precisa la relación o dependencia que existe entre las dos variables intervienen en una

**distribución bidimensional.** Así permite precisar si los cambios en una de las variables influyen en los cambios de la otra, en cuyo caso se podría indicar que las variables están correlacionadas.

Entre las características del coeficiente de correlación, se tiene que este no varía al hacerlo es la escala de medición. Por otra parte el coeficiente de correlación es el mismo que el de la covarianza y si esta es positiva se indicará que la correlación es directa, e inversa cuando la covarianza es negativa. Si la covarianza es nula (cero), entonces se indicará la inexistencia de la correlación.

El coeficiente de correlación lineal, es un número real comprendido entre menos uno y uno ( $-1 \leq r \leq 1$ ). **Si toma valores cercanos a -1 será una correlación fuerte e inversa. Si toma valores cercanos a 1, es una correlación fuerte y directa, siendo por tanto débil cuando los valores se acercan a cero (0).** A los efectos de cálculo de la correlación, en esta investigación se tomó la correlación de Pearson.

Dado lo complejo de los instrumentos de recolección de datos y que cada uno de ellos se refiere a muestras diversas, el investigador procedió a determinar la correlación por cada variable y posteriormente estimó el promedio entre ellas, a los fines de precisar la verdadera correlación.

Por cada ítem o enunciado, fue analizado mediante la técnica de análisis estadístico descriptivo que se relacionó en cuadros, cada uno de los cuales se graficó en columnas agrupadas según la posición relativa entre los extremos sugeridos por cada enunciado, agregando arbitrariamente una curva para con origen en los valores de cada extremo, similar una campana de Gauss para apreciar, aproximadamente la distribución de las respuestas, además de incluir la línea polinómica que permite el tratamiento de los datos, para posteriormente, confrontar los resultados de cada enunciado, con los fundamentos teóricos relacionados con la temática objeto de estudio para el logro de los objetivos propuestos.

Lo antes descrito, fue realizado para cada uno de los instrumentos aplicados a las muestras antes especificadas.

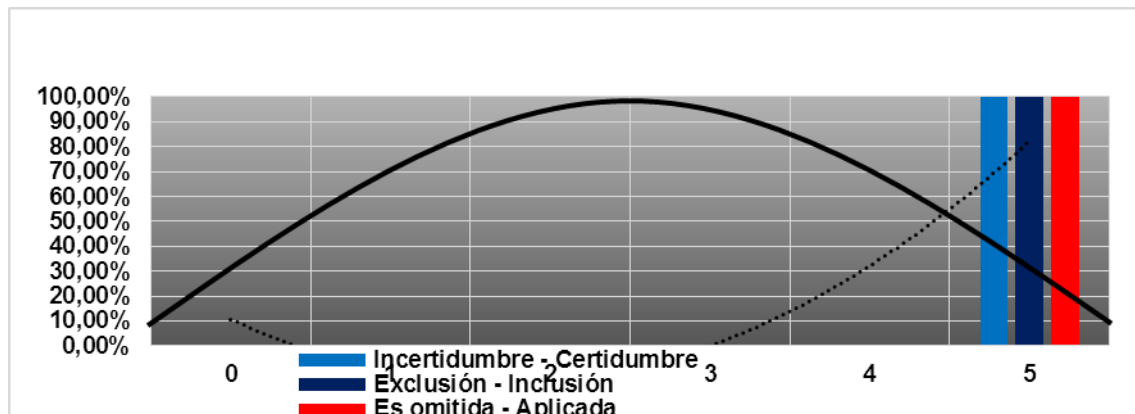
### Instrumento I: Alta Gerencia – Director y Sub-directores

Ítem 1.- A los efectos de la transformación organizacional del CULTCA a UPTAMCA, el dispositivo Constitucional (CRBV), la concepción del Estado Docente y la participación es tenida como:

#### 14. DISPOSITIVOS LEGALES

Diferencial semántico	C		%		C		%		C		%		Diferencial semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%			
Incertidumbre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Certidumbre
Exclusión	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Inclusión
Es omitida	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Aplicada

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2014)



#### 1. DISPOSITIVOS LEGALES

Fuente: Cuadro 14

Los directivos consultados, consideran de manera unísona, que el marco legal resulta en un referente a los efectos de la transformación de la institución, y al mismo tiempo, apunta lo concerniente a la participación, por lo que es necesario destacar que la participación, desde la perspectiva de la alta gerencia universitaria, es un imperativo formal y según ellos, lo atienden, indicando que es aplicada.

Conforme a lo antes destacado, es menester recordar en los planteos antes realizados, pues la gerencia universitaria procura seguir los lineamientos emanados del ejecutivo nacional, por lo que al menos en su discurso y posiblemente en su intencionalidad, la participación se constituye en un principio, lo que no implica necesariamente, sea un asunto aún no consolidado.

Lo antes apuntado queda reafirmado cuando son ellos, la alta gerencia universitaria (tres miembros) los encargados de llevar adelante el proceso de transformación, no incluyendo al resto de la comunidad universitaria, debiendo recordarse, a pesar de haber transcurrido más de un año de publicado el decreto de creación de la UPTAMCA, aún no se ha iniciado el proceso de transición, lo que pasa por la designación de la directiva.

Ahora bien, el reconocimiento de los postulados constitucionales en sí mismo, constituye un punto de partida para lograr acuerdos con carácter vinculantes y conjuntamente con la dirección, en tanto proceso; permitiendo la toma de decisiones afectan a la organización, para lo que se hace necesario equidad participativa para gestionar y decidir sobre la totalidad de los medios y fines de la institución.

La profundización de la participación en las organizaciones, permite entronizar el modelo político que la sociedades se han dado, de ahí como indicó (ISTURIZ, 2009) “[...] el fin último de esta Constitución es refundar la República [...] Por eso dijimos que ese nuevo modelo de sociedad debía ser una sociedad democrática, pero debía ser una democracia social, participativa, protagónica [...]” (p. 11), lo que necesariamente debe permear a toda la institucionalidad pública, tenida la participación, como una política pública, indicando el mismo Isturiz (Ob. cit.), al respecto destaca: “Es necesario achatar esa estructura, ponerla más horizontal, más igualitaria, más democrática.” (p. 11).

A los fines de su concreción, resulta clave trascender del discurso a la acción, comprendiendo, como algo natural, la diversidad del pensamiento

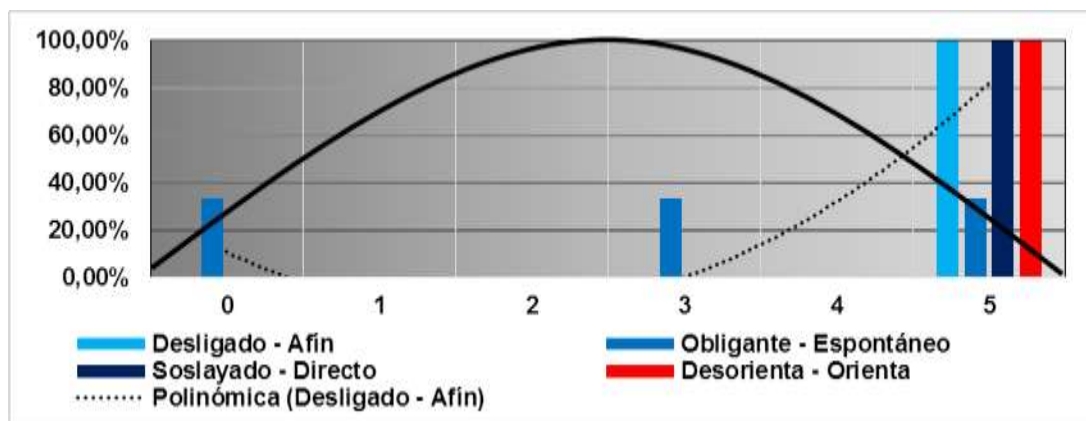
que enriquece los enfoques e incrementan la .mirada de la realidad y permitiría la construcción de la nueva universidad.

Ítem 2.- El Plan de Desarrollo (plan Patria) que profundiza la territorialización y pertinencia, se presenta para la transformación organizacional del CULTCA como:

## 15. PLAN DE DESARROLLO Y TERRITORIALIZACIÓN

Diferencial Semántico	C		%		C		%		C		%		Diferencial Semántico
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
Desligado	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Afin
Obligante	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%	0	0,0%	1	33,3%	Espontáneo
Soslayado	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Directo
Desorienta	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Orienta

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



## 2. PLAN DE DESARROLLO Y TERRITORIALIZACIÓN

Fuente: Cuadro 15

Similar a las respuestas dadas en el ítem 1, la directiva aprecia lo contemplado en el plan nacional, como un impulsor del proceso de transformación, debiendo destacarse al respecto que el Programa de la Patria – Segundo plan socialista (2013 – 2019) incluye la consolidación de la transformación universitaria, fundamentada en la formación integral. (Véase el Objetivo Nacional: Construir una sociedad igualitaria y justa. p. 44 y sig.).

De manera que, en el proceso de transformación, la formación del equipo docente, más allá de los planes y programas para el mejoramiento de su desempeño académico, es igualmente crucial su formación para gestionar la institución universitaria, incluyendo investigación y ensayo de modelos gerenciales innovadores que puedan ser replicados como prueba en otras organizaciones similares y disimiles a la universidad demandando ser aprovechado desde la definición, en el caso de la UPTAMCA, como universidad experimental, pues como antes fuera tenido en cuenta, la Ley de Universidades (Ob. cit.), le permite tales posibilidades.

Lo concerniente a los ensayos de modelos de gestión pueden ser concebido como parte del cambio planeado, sobre lo que Mello de F. (Ob. cit.) indica:

No parte de la posición de aceptar o rechazar el statu quo. Comienza, sí, con un modelo intelectual de lo que es el ideal, sobre “lo que debería ser”. Confronta este modelo ideal con un diagnóstico sobre “lo que es”, e identifica todas las fuerzas o factores que influyen sobre los subsistemas relevantes, planea acciones y mecanismos de dirección y corrección para ir de lo actual a lo ideal (p. 54).

La planeación, incluye en sí misma, un proceso racional teniendo en cuenta el objetivo por alcanzar, permite la organización de actividades y la definición de roles, empleando recursos y medios idóneos. Empero, no puede tenerse el plan como una camisa de fuerza, pues, es un instrumento que orienta, y al mismo tiempo, se potencia cuando los miembros de la organización lo asumen como suyo, como parte de su prioridad profesional y personal, creado la sinergia que Senge (Ob. cit.) resume como el aprovechamiento de las capacidades, acá se tienen como talentos de las personas.

Llama la atención que los consultados presentan divergencias en cuanto a la disyuntiva obligante-espontáneo, referida al plan de la patria, pues al ser hoy por hoy una ley aprobada por la Asamblea Nacional, es un imperativo a cumplir.

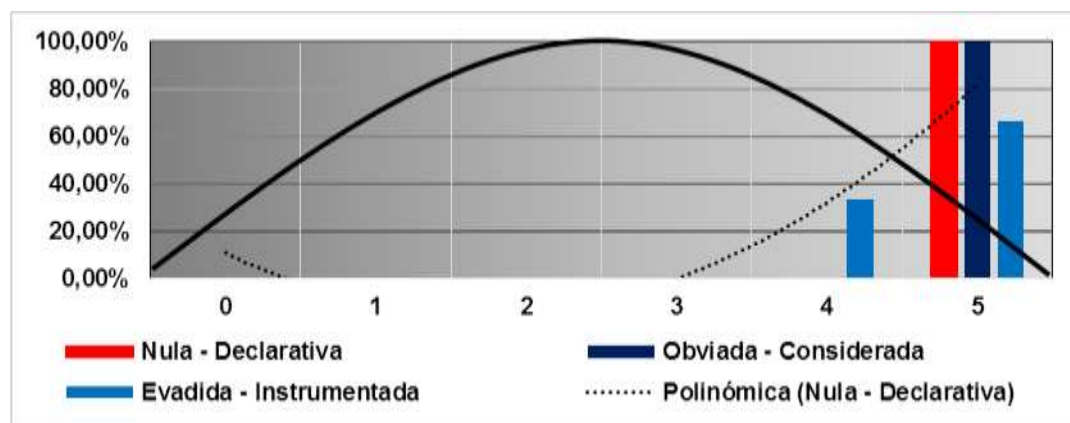


Ítem 3.- Lo dispuesto en la norma educativa (LOE-2009), rectora del sistema educativo (Edo. Docente) respecto de la comunidad universitaria es tenida a los efectos de la transformación institucional CULTCA a UPTAMCA

## 16. IMPACTO DE LAS NORMAS EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Diferencial Semántico	C		%		C		%		C		%		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%			
Nula	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Declarativa
Obviada	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Considerada
Evadida	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%	2	66,6%	Instrumentada
<b>Escala</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>							

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



### 3. Impacto de las normas en la comunidad universitaria

Fuente: Cuadro 16

Conforme a la información brindada por la alta gerencia universitaria, la comunidad universitaria es tenida en cuenta a los efectos del proceso de transformación del CULTCA–UPTAMCA. De lo anterior, se infiere que ellos, en tanto autoridades, han tenido en cuenta a la comunidad universitaria y además se han realizado, desde su perspectiva particular, declaraciones a tales efectos. No obstante en su instrumentación, el involucramiento no presenta la misma contundencia aunque no se destaca mayor divergencia.

A decir de Delgado (Ob. cit.) el fomento del pensamiento y compromiso colectivo de la comunidad universitaria pasa por: “Desarrollar espacios legales y organizativos para la integración de los actores interesados en el hecho académico universitario [...]” (p. 128).



La misma LOE (Ob. cit.) define la comunidad educativa y apuntala entre sus roles lo referido a la contraloría social, debiendo promoverse mecanismos para su efectiva puesta en funcionamiento en esta área, como en otras para la gestión de la IEU, siendo fundamental, en lo referente a la docencia, investigación y extensión, la inclusión del cuerpo docente, máxime cuando esta es la función neural de la institución.

El reconocimiento de la comunidad universitaria debe trascender del discurso institucional a la concreción, es decir, no basta con saber que están allí, es necesario que se involucren y ese involucramiento puede y hasta debe ser auspiciado por la gerencia universitaria en todos sus niveles, lo mismo que ser exigido, en tanto condición propia del ciudadano laboral, su participación activa y protagónica por parte del cuerpo docente y demás miembros de la comunidad universitaria.

El reconocimiento es una palanca que potencia la participación, debiendo evitar según (El TROUDI, 2005). 1. Escepticismo y apatía. 2. Vencer la cultura clientelar y de otorgamiento de favores. 3. Burocratismo. 4. Verticalismo y autoritarismo. 5. Escasez de tiempo. 6. Incapacidad de escuchar. 7 Intolerancia. 8. Desconfianza. 9. Improvisación. 10. Dirigente que se lo sabe todo y otros aspectos más que el equipo gerencial e igual conviene al colectivo universitario tener en consideración.

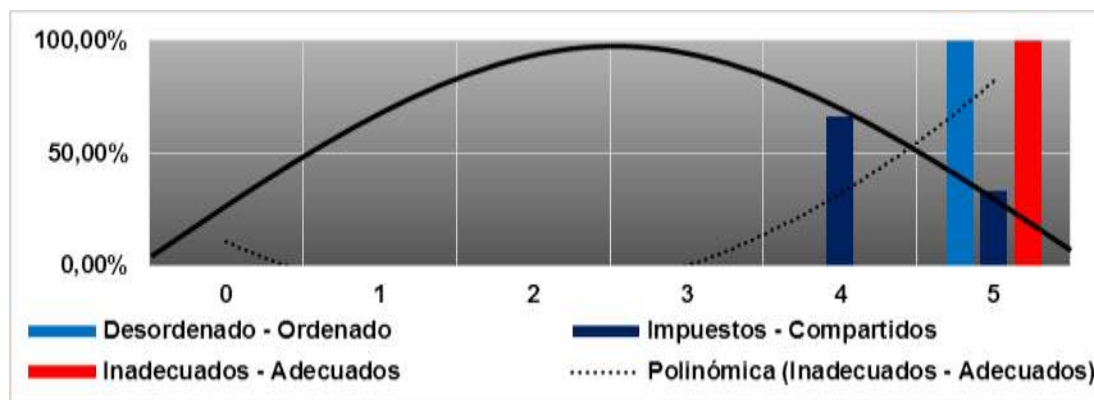
La información lograda conforme a los ítems hasta aquí analizados, dan cuenta del contexto legal necesario es tener en cuenta a los efectos de la transformación procurada, y como respondieron los consultados, es considerada, lo cual necesariamente debe plasmarse desde las políticas institucionales propias, en coherencia con los lineamientos y orientaciones dadas desde el ente ministerial, asunto contenido en el ítem 4 y que mide las opiniones de la comunidad universitaria.

Ítem 4.- Los lineamientos u orientaciones del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria a los efectos de la transformación del CULTCA a UPTAMCA se consideran:

### 17. LINEAMIENTOS MINISTERIALES A LOS EFECTOS DE LA TRANSFORMACIÓN

Diferencial Semántico	C		%		C		%		C		%		Diferencial Semántico
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
Desordenado	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Ordenado
Impuestos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	66,6%	1	33,3%	Compartidos
Inadecuados	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Adecuados
<b>Escala</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>						

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



#### 4.LINEAMIENTOS MINISTERIALES A LOS EFECTOS DE LA TRANSFORMACIÓN

Fuente: Cuadro 17

La información suministrada en cuanto a este ítem, permite inferir que los lineamientos ministeriales no resultan del todo compartidos, asunto contradictorio cuando se plantea en torno a la adecuación de esos lineamientos y su ordenación. Del mismo modo, permite inferir un elevado grado de subordinación a las consideraciones ministeriales, pues corresponde a esa instancia la designación de las autoridades, que si mostrasen algún desacuerdo abierto, serían inmediatamente reemplazados por otros que asumieran sin disenso alguna las instrucciones dadas.

Ahora bien, tal sumisión no resulta asumida de manera unísona por la comunidad universitaria que en ocasiones critican ciertas posturas, ha conllevado a un distanciamiento de colectivos que manifiestan desacuerdo y los lineamientos y/o orientaciones vienen dadas sin consulta alguna, lo que podría tenerse como una estrategia excluyente, siendo por tanto una práctica nada democrática, indicando Mazx (Ob. cit.) supone necesario revertir consideraciones semi-paternalistas por un rol motivador estimulante de alternativas creativas de abajo hacia arriba y en todos los sentidos (eclécticamente), pasando de lo particular y grupal a lo verdaderamente colectivo.

A tales efectos y respecto de la transformación de las organizaciones (CASTELLANOS C., 2008) lo presenta como un proceso dinámico indicando que:

[...] no es un fenómeno individual, envuelve a toda la organización  
[...] necesitamos alinearnos en algún momento, compartir información y criterios a fin de arribar a un plan dinámico y coherente que ofrezca un mínimo de garantías de éxito, nace de un proceso de reflexiones y acciones compartidas [...] (p. 13).  
[Documento en línea]

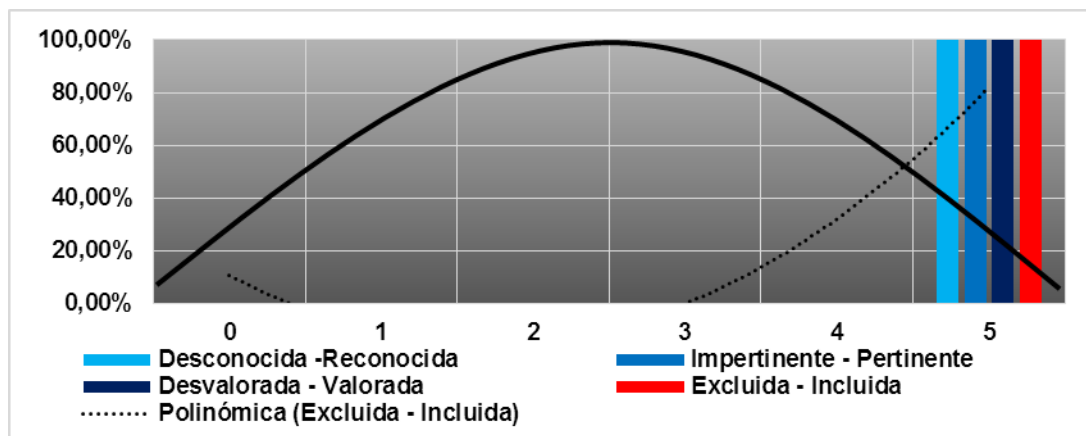
De manera que, resulta esencial a los efectos de la transformación, ampliar las opciones y formas de participación de manera de enriquecer el proceso, y con ello, reducir los niveles naturales de resistencia.

Ítem 5.- La comunidad o entorno desde la Transformación del CULTCA a UPTAMCA, se le aprecia como:

### 18. CONCEPCIÓN DE LA COMUNIDAD O ENTORNO A LOS EFECTOS DE LA TRANSFORMACIÓN

Diferencial Semántico	C		%		C		%		C		%		Diferencial Semántico
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
Desconocida	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Reconocida
Impertinente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Pertinente
Desvalorada	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Valorada
Excluida	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Incluida

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



### 13. CONCEPCIÓN DE LA COMUNIDAD O ENTORNO A LOS EFECTOS DE LA TRANSFORMACIÓN

Fuente: Cuadro 18

Lo indicado por los gerentes consultados da cuenta de la alta estima dada al concepto de comunidad o entorno, lo que sin duda debería impactar en la forma de ser y hacer de la universidad, pues su función principal, a decir de Hernández (Ob. cit.), pasa por la satisfacción de las necesidades de la sociedad y ello implica al mismo tiempo un compromiso con el medio que la contiene, correspondiéndole a la universidad, generar saberes, propiciar espacios de discusión democrática y ofrecer respuestas de significación social, para así propiciar el mejoramiento de la calidad de vida.

Ahora bien, la dinámica social actual impone trascender más allá del entorno local e incluye al país, la región y el mundo, por lo que la definición como universidad territorial, obliga la atención de lo local, no la restringe en su mirar al entorno nacional e internacional, incluyendo las tendencias de gestión.

Hoy resulta clave tener en cuenta la teoría de sistema formulada Luhmann N. (Ob. cit.) que parte de la autopoiesis, según la cual la reproducción autopoietica del sistema no es la repetición idéntica de lo mismo, sino la creación constante de nuevos elementos vinculados a los precedentes desde la comunicación. A decir de Luhmann N. (Ob. cit.):

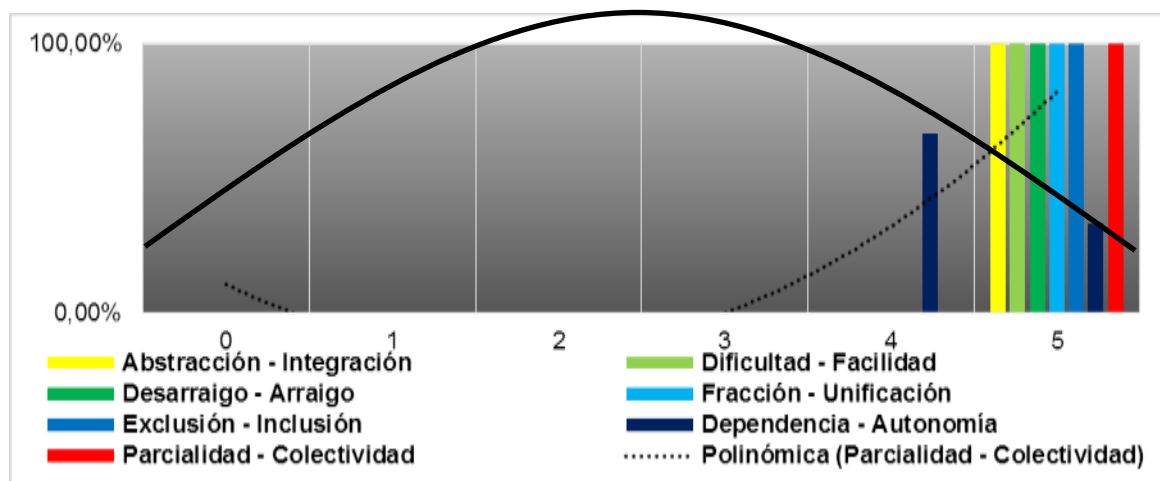
La comunicación tiene todas las propiedades necesarias para la autopoiesis del sistema: es una operación genuinamente social (y la única genuinamente tal). Es una operación social porque presupone el concurso de un gran número de sistemas de conciencia, pero precisamente por eso, como unidad, no puede ser imputada a ninguna conciencia sola. Es social porque de ningún modo puede ser producida una conciencia común colectiva, es decir, no se puede llegar al consenso en el sentido de un acuerdo completo; y sin embargo, la comunicación funciona. Es autopoietica, y es otra versión del mismo argumento, es la medida en que puede ser producida sólo en un contexto recursivo con otras comunicaciones y, por tanto, sólo en una trama a cuya reproducción concurre cada una de las comunicaciones (p. 45).

Ítem 6.- La identidad que se genera desde la transformación universitaria del CULTCA a UPTAMCA propicia:

### 19. IDENTIDAD EN RELACIÓN A LA TRANSFORMACIÓN

Diferencial Semántico	C		%		C		%		C		%		Diferencial Semántico
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
Abstracción	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Integración
Dificultad	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Facilidad
Desarraigo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Arraigo
Fracción	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Unificación
Exclusión	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Inclusión
Dependencia	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	66,6%	1	33,3%	Autonomía
Parcialidad	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Colectividad

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



### 5. IDENTIDAD EN RELACIÓN A LA TRANSFORMACIÓN

Fuente: Cuadro 19

Cuando se estudia la acepción de identidad desde el plano organizacional, preciso es de destacar la realidad particular de cada institución, pues ella resulta absolutamente distinta y distintiva a cualquier otra, a pesar de las posibles coincidencias que se puedan apreciar. Así la transformación por consolidar, exige una particularidad tal que no puede ser atendida de manera única, es decir, conforme a unos lineamientos de agentes externos que se aplican de manera idéntica en todas las

instituciones en proceso de transformación, lineamientos que no procuran, previamente, conocer de los miembros de la institución sus expectativas al respecto.

Por otra parte, los consultados estiman la identidad existente en el CULTCA–UPTAMCA, a partir del anuncio de transformación, apalanca la integración y otros aspectos importantes, pues de ser así, la comunidad universitaria habría reforzado acciones colectivas para la consolidación de tal proceso, asunto aún no evidenciado desde que el Presidente de la República anunciará la transformación de los institutos y colegio universitarios en el año 2008.

Llama la atención ante la disyuntiva: Dependencia-Autonomía, indican los consultados, con muy pequeña diferencia, más hacia la autonomía a pesar de ser precisamente su designación por parte de la superioridad ministerial, lo cual realiza sin tener en cuenta las opiniones de la comunidad universitaria al respecto.

No obstante, resulta clave destacar que efectivamente, el proceso de transformación indefectiblemente debe traer consigo cambios paradigmáticos, incluida la posibilidad de elección de las autoridades. La democracia, como sistema político, requiere penetrar todas las instituciones de la sociedad de la que forman parte, como principio de convivencia y enraizamiento del sistema político, es así como deberá llegar el tiempo que ello resulte en mero acto natural y cotidiano en cada periodo de tiempo debiendo ser parte de un aprendizaje y su encausamiento como parte de las políticas públicas como destacan Miklos y otros (Ob. cit.) “La construcción de políticas públicas se convertiría, entonces, en una forma de autogobierno a partir del aprendizaje que siempre exige un cambio de conducta para intervenir/modificar la realidad futura.” (p. 44).

Hay democracia participativa cuando se aplica un modelo político que facilita a los ciudadanos su capacidad de asociarse y organizarse de tal modo que puedan ejercer una influencia directa en las decisiones públicas o

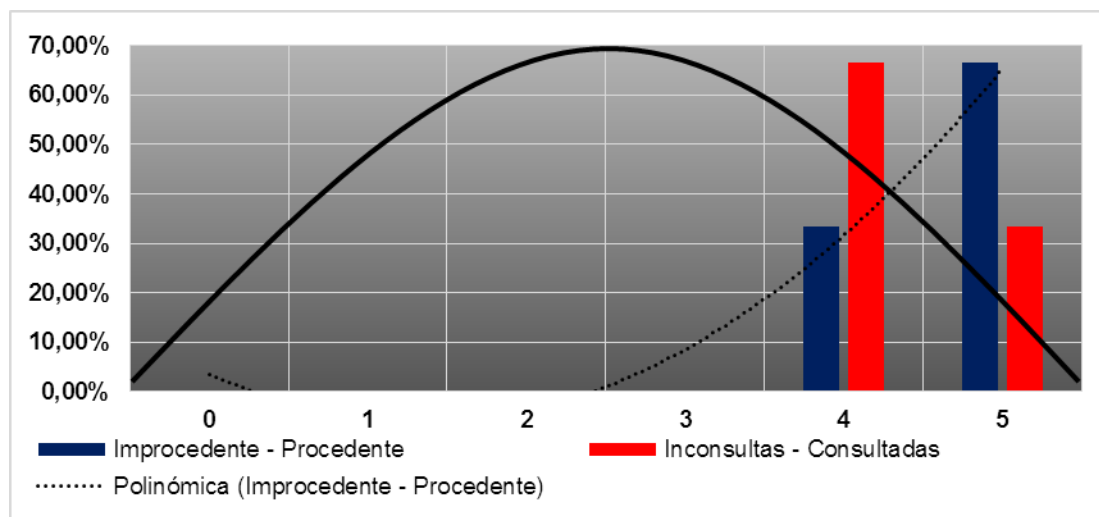
cuando se facilita a la ciudadanía, amplios mecanismos plebiscitarios, consultivos y su intervención directa y permanente de la gestión institucional.

Ítem 7.- A la luz de la transformación organizacional del CULTCA a UPTAMCA, el ordenamiento interno (normas internas) son:

## 20. ORDENAMIENTO INTERNO

Diferencial Semántico	C		%		C		%		C		%		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%			
Improcedente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%	2	66,6%	Procedente
Inconsulta	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	66,6%	1	33,3%	Consultadas
<b>Escala</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>						

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



## 6. ORDENAMIENTO INTERNO

Fuente: Cuadro 20

Las normas internas se refieren a la manera de comportarse y comprometerse de los miembros de una organización, ya sea que las normas sean explícitas o implícitas y responden a creencias, principios y valores compartidos, y al mismo tiempo se ven impactadas por el entorno y el contexto. Sin embargo, para que las normas internas sean aceptadas y aplicadas, es fundamental, antes de su proclamación y aplicación sean sometidas a procesos de consulta previa.



La gerencia universitaria al responder a este enunciado muestra discrepancia aunque no se ubica en el extremo opuesto, pues se ha intentado en la práctica la aprobación de normas de convivencia resultaron ser la copia de otra institución en proceso de transformación, infiriendo el investigador que ello se debe fundamentalmente a disposiciones que se realizan desde el ministerio por intermedio de representación delegada, asunto evidenciado cuando parte de los miembros de la comunidad universitaria, incluido el investigador, convocó a asamblea el 25 de junio de 2014, donde se presentó e intervino el Prof. Juan Lizalsado –en representación del ministerio- contraviniendo toda consideración de tipo democrático indicando, Gutiérrez (Ob. cit.) que:

El presupuesto que subyace a la democracia, es justamente que todos participan en el proceso de fijación de normas sociales. Por ello, el derecho a autogobernarse es quizás el derecho fundamental por antonomasia dentro de un sistema democrático, ya que no puede concebirse una democracia donde los ciudadanos no participen del proceso deliberativo. (p. 81). [Documento en línea].

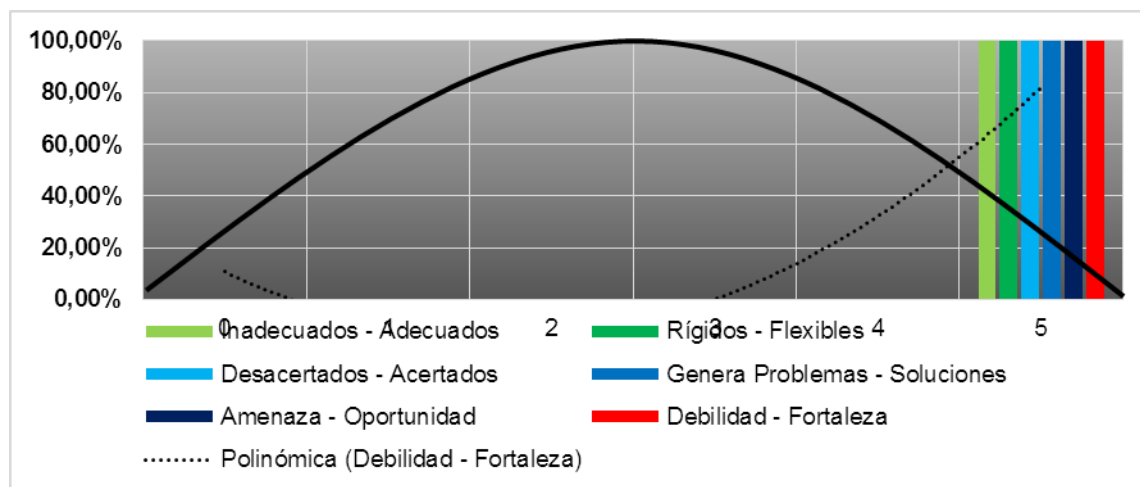
Asume el investigador, aunque efectivamente la autoridad del CULTCA–UPTAMCA desee realizar procesos abiertos, la representación ministerial y sus instrucciones cercenan esa o cualquier otra posibilidad, debiendo en consecuencia, la comunidad universitaria, crear tales espacios para que sus voces sean escuchadas y se involucren en el hacer transformador, y consecuentemente en la gestión colectiva y compartida de la institución.

Ítem 8.- Los procesos gerenciales-administrativos, aplicados para la transformación del CULTCA-UPTAMCA, resultan:

## 21. PROCESOS GERENCIALES-ADMINISTRATIVOS

Diferencial Semántico	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	Diferencial Semántico
Inadecuados	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Adecuados
Rígidos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Flexibles
Desacertados	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Acertados
Genera Problemas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Genera Soluciones
Amenaza	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Oportunidad
Debilidad	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Fortaleza
<b>Escala</b>	<b>0</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>		

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



## 7. Procesos gerenciales-administrativos

Fuente: Cuadro 21

Aunque las respuestas parecían obvias, se estima conveniente su inclusión a los fines de apreciar métodos de trabajo críticos, más allá de un auto enjuiciamiento a su gestión, infiriendo el investigador, dada la vivencia de la transformación del CULTCA-UPTAMCA, tal situación no ha sido efectiva dado que no se ha dispuesto un diagnóstico de la situación actual a los fines de establecer la brecha a superar para conquistar la universidad soñada.

Empero, ello no ha sido posible, pues la ideación de la nueva institución pareciera estar reducida a un pequeño grupo, por lo que no resulta en el hacer democrático esbozado en el discurso de la gerencia universitaria y el ente ministerial

La transformación de las organizaciones requiere de un esfuerzo colectivo y constante, casi inacabado, destacando (ANDER-Egg, 1998) respecto del cambio que debe ser asociado a un mundo mejor:

[...] que expresa una idea de cambio hacia algo nuevo y mejor, apuntando que: El sueño es la razón por inventar o crear un futuro diferente. Es negación crítica de lo existente y deseo de un futuro que se considera más humano y que para conseguirlo, supone realizar un proyecto de transformación. (p. 76).

Como proceso, la gestión de las organizaciones, incluidas las IEU, requiere de un abanico de cualidades directivas orientadas a los procesos administrativos y de actividades indispensables para el logro de la eficacia, eficiencia y trascendencia, cada una de las cuales (MANES, 2003) apunta a lo pedagógico, comunitario y cultural, indicando Salguero (Ob. cit.):

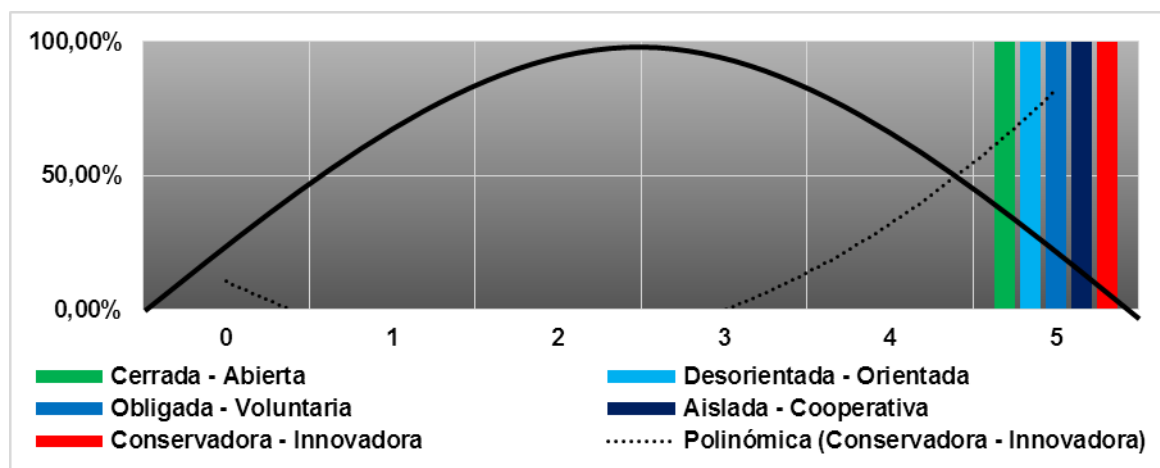
[...] la dinámica organizacional que supone la adopción de funciones administrativas básicas para desarrollar con éxito las metas prescritas para la organización, y explicar otros procesos medulares (servicios, productos, procesos) que permitan comprender la importancia de la gestión en el contexto universitario, como un factor generador de conocimiento básico o aplicado para soluciones educativas, lo cual necesariamente tiene que soportarse en la gestión que desarrollan sus gestores y actores [...] p. 22 y 23).

Ítem 9.- La interacción de los miembros del CULTCA a los efectos de la transformación a UPTAMCA es:

## 22. INTERACCIÓN A LA LUZ DE LA TRANSFORMACIÓN

Diferencial Semántico	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	Diferencial Semántico
Cerrada	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Abierta
Desorientada	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Orientada
Obligada	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Voluntaria
Aislada	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Cooperativa
Conservadora	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Innovadora
<b>Escala</b>	<b>0</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>		

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



## 8. INTERACCIÓN A LA LUZ DE LA TRANSFORMACIÓN

Fuente: Cuadro 22

Similar al ítem anterior, la gerencia universitaria responde de manera unánime respecto del enunciado por cada uno de los pares considerados.

Para Luhmann (Ob. cit.) la interacción entre individuos y grupos, constantemente se ven influenciados por el medio externo, por la cultura social que incluye la costumbre, hábitos y experiencias, así como por el medio interno donde los valores, actitudes, sentimientos y expectativas de sus miembros resultan cruciales. De manera que, la valoración dada por la gerencia universitaria requiere ser corroborada por la mirada de los

miembros de la organización a los fines de confirmar, explicar y hasta corregir, si fuera el caso.

Es así como en principio, el investigador estima conveniente y así se realizará, el cruzar esta información tanto con los datos suministrados por la gerencia media, como con los docentes consultados, logrando así emitir un razonamiento con mayor juicio, lo que se realizará en los próximos análisis de los resultados.

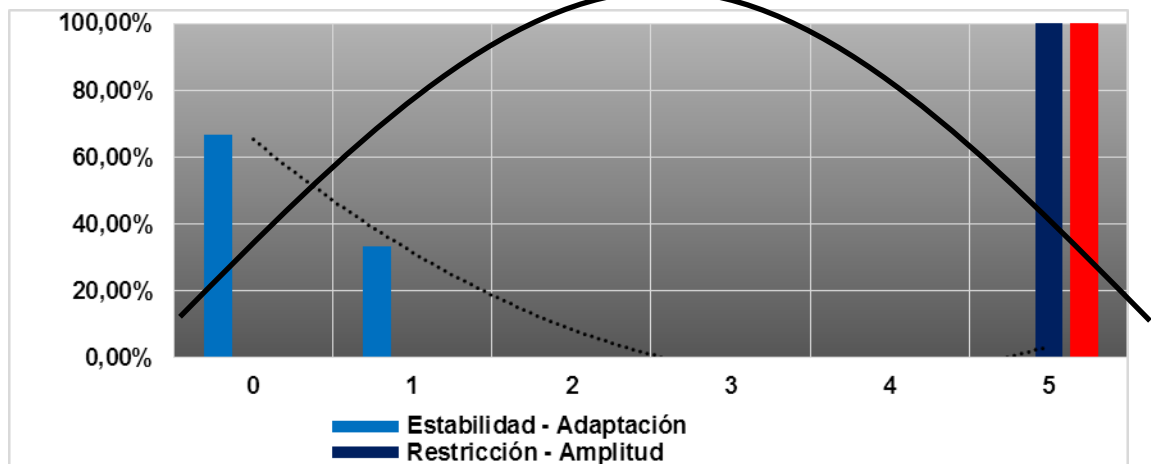
No obstante, cuando se aprecia los resultados logrados en el enunciado siete (ítem 7) de este instrumento, resulta al menos difuso cuando se trata de lo referido a la disyuntiva Inconsulta-consulta, pues la interacción implica en sí misma una constante consulta.

Ítem 10.- La transformación del CULTCA a UPTAMCA motiva a:

23. MOTIVACIÓN

Diferencial Semántico	C		%		C		%		C		%		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%			
Estabilidad	2	66,6%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	Adaptación
Restricción	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Amplitud
Dispersión	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Unificación
<b>Escala</b>	<b>0</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>		

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



9. MOTIVACIÓN

Fuente: Cuadro 23

Las respuestas dadas a este ítem o enunciado respecto de los pares estabilidad-adaptación en donde la tendencia habla sobre la estabilidad, de suyo resulta, a decir del investigador, una enorme contradicción, pues transformación incluye el trastocar tanto el ser como el hacer de la organización debiendo poner la mirada en el futuro resulta incierto, sobre todo cuando no se define con claridad meridiana la universidad que se quiere, exigiendo un esfuerzo colectivo, indicando (ZAVARCE, 2003) que es necesario hacer para el futuro: “[...] desplegar de manera efectiva todo nuestro potencial, ya que el futuro comienza manteniendo la mirada en el día

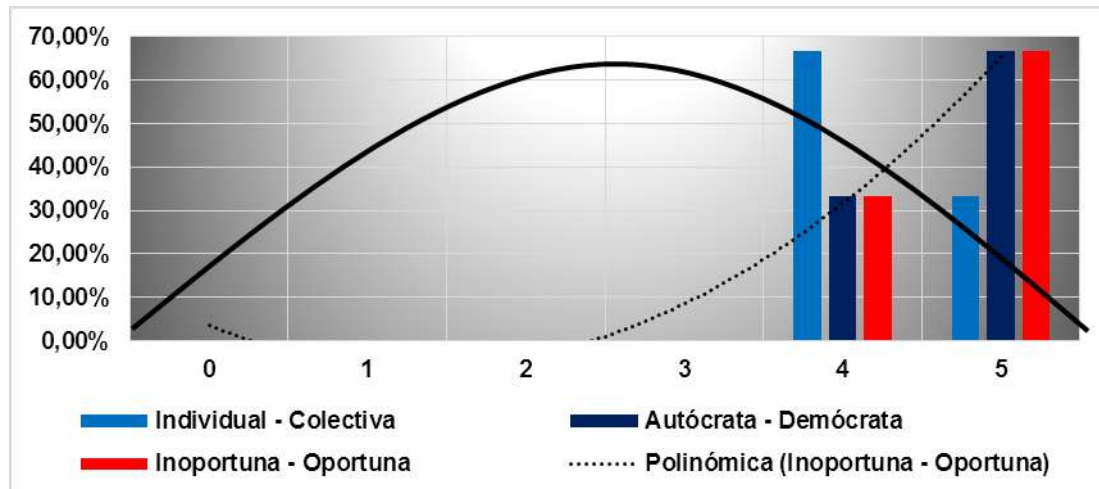
de hoy. En eso consiste la misión de una organización que se desea transformar.” (p. 46).

Ítem 11.- A los efectos de la transformación del CULTCA a UPTAMCA, la toma de decisiones es:

#### 24. TOMA DE DECISIONES

Diferencial Semántico	C		%		C		%		C		%		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	
Individual	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	66,6%	1	33,3%	Colectiva
Autócrata	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%	2	66,6%	Demócrata
Inoportuna	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%	2	66,6%	Oportuna
<b>Escala</b>	<b>0</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>		

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



#### 10. TOMA DE DECISIONES

Fuente: Cuadro 24

Los consultados indican respecto de la toma de decisiones, efectivamente no se realiza en medio colectivo y con cierto ribete de autocracia. Asimismo, el investigador estima reveladora la información contradictoria a la luz de realidad, en torno a lo oportuno de la información, pues a pesar que ellos indican mayoritariamente es tal, ello no se aprecia, por lo menos, en la consolidación de la transformación se anunció en el año 2008 y que es solo hasta el año 2014 cuando surge el decreto de creación y aún no se consolida, dada la no designación de las nuevas autoridades y el

reconocimiento de los miembros electos por la comunidad universitaria a los fines de la transición inicial, como fuera referido.

En esencia, la toma de decisiones se enriquece cuando existe un mayor número de perspectivas respecto al tópico de estudio, situación o circunstancia, debido a que permite examinar diferentes posibilidades de soluciones a un mismo problema, además de enriquecer la información, lo cual permite avizorar más posibilidades para la toma de decisiones, mediante la estimulación intelectual y profundización del liderazgo, amén de generar un compromiso de los miembros del equipo, reduciendo los riesgos y la incertidumbre.

La toma de decisiones, sobre todo en procesos de transformación, es un elemento fundamental, pues las decisiones habrán de tomarse sobre una realidad compleja implicada por la diversidad de elementos que la componen y con los cuales se interactúan y retro-actúan sin obviar el entorno y el contexto organizacional. A tales efectos Miklos y otros (Ob. cit.) destacan:

[...] un enfoque, complejo por necesidad, sobre su causalidad, pasar de una causalidad lineal sobre pasado presente, futuro a una racionalidad compleja que muestre que las experiencias del presente contribuyen al conocimiento del pasado y viceversa, creando un bucle generador que parte de un pasado-presente cierto hacia el futuro incierto: el futuro devuelve incertidumbre al presente (p. 40-41).

Un elemento fundamental a entender, es que la toma de decisiones no atenta el presente y mucho menos impacta en el pasado, aunque si marca el futuro y conjuga una serie de elementos de cuyos resultados estarán por verse, lo cual requiere de un esfuerzo previo, colectivo y colectivizante, a los fines de construir ese futuro desde el mismo futuro, lo que no implica olvidar el camino andado, enraíza una experiencia y con ella un conocimiento. Además, la toma de decisiones requiere la institucionalización de compromisos sobre todo a los fines del cambio deseado.

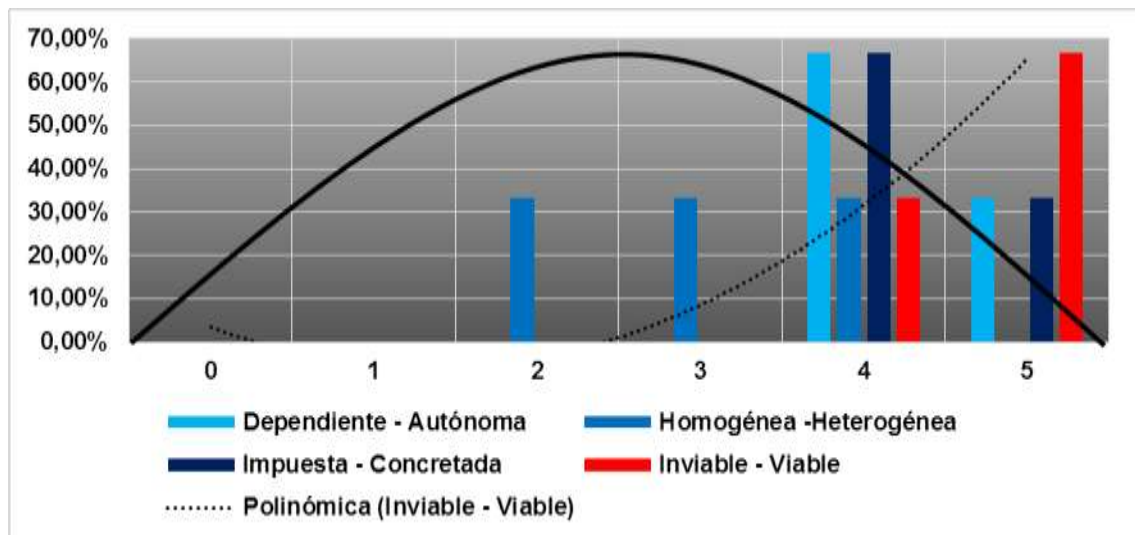


Ítem 12.- La gestión para la transformación del CULTCA a UPTAMCA, es concebida como:

## 25. GESTIÓN DE LA ALTA GERENCIA EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Diferencial Semántico	C		%		C		%		C		%		Diferencial Semántico
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
Dependiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	66,6%	1	33,3%	Autónoma
Homogénea	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%	1	33,3%	1	33,3%	0	0,0%	Heterogénea
Impuesta	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	66,6%	1	33,3%	Concertada
Inviabile	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%	2	66,6%	Viable

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



## 11. GESTIÓN DE LA ALTA GERENCIA EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Fuente: Cuadro 25

La gestión universitaria es concebida por (MÉNDEZ, 2009) como: [...] conjunto de conceptos que estimula la puesta en marcha de principios de orden técnico y estratégico los cuales patrocinan los elementos orientadores de las actividades y las diligencias de cualquier organización [...] (p. 3) [\[Documento en línea\]](#)

De allí que para tales fines, se estima que son sus miembros, los concedores de la realidad institucional, motivos por lo cual, aspectos como

el nivel de autonomía para la toma de decisiones, lo diverso y con él, lo concreto y viable, potenciarían las posibilidades de evolución y transformación de la organización.

Las respuestas de la gerencia universitaria en relación a este ítem, muestra una dispersión considerable en la disyuntiva homogénea-heterogénea respecto de la gestión universitaria que se proponen llevar a cabo, y con menor dispersión en cuanto a lo referido a dependencia-autonomía, lo mismo respecto de imposición-concertación.

Respecto de la participación, como uno de los ejes fundamentales enunciados para el proceso de transformación del CULTCA–UPTAMCA, parecería esencial lo concerniente a lo heterogéneo sobre lo homogéneo. Sin embargo, cuando se relaciona estas respuestas con el ítem 10 de este instrumento, los mismos consultados consideraron lo referido a la disyuntiva restricción-amplitud, así como en torno a dispersión-unificación, para ambos casos, responden 100% hacia amplitud y unificación, lo que encierra una aparente contradicción.

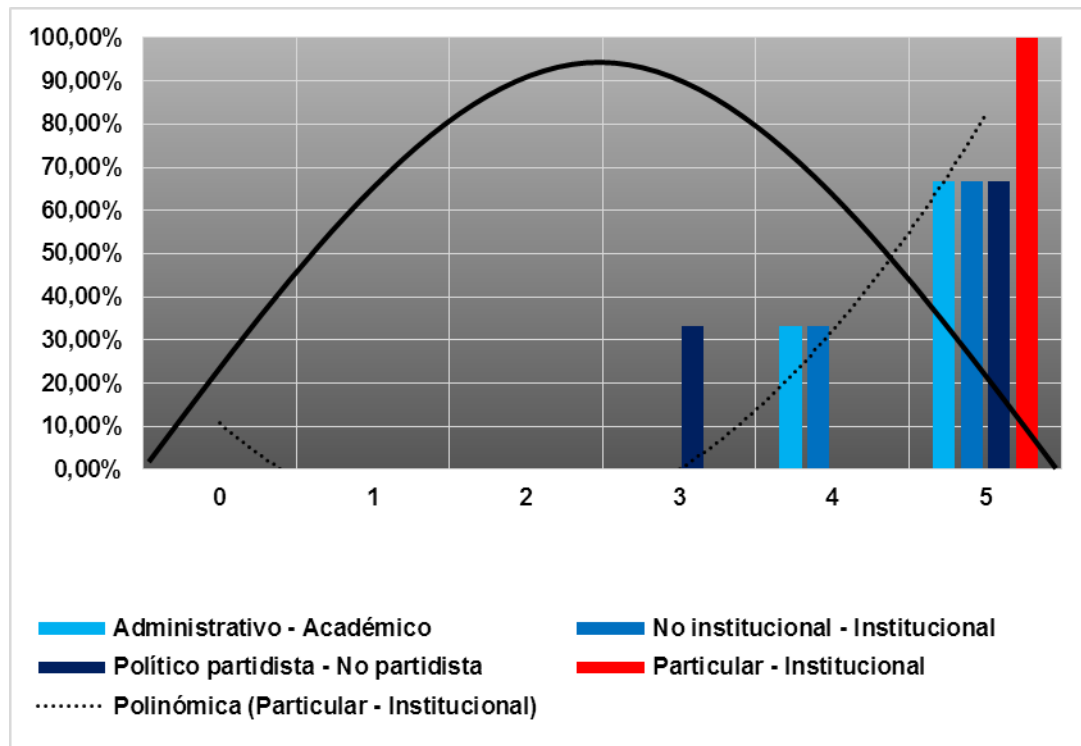
Por otra parte, la gerencia universitaria del CULTCA–UPTAMCA, mantiene lo considerado en el ítem 6, respecto a la misma alternativa dependencia-autonomía. Ahora bien, en cuanto a la opción impuesta-concertada, se debe destacar que dos tercios de los consultados no enfatizan en la concertación como esencia, debiendo recordar los comentarios vertidos, el hecho que los miembros de la institución mantengan en su memoria, presente el recorrido temporal de la institución, debe ser visto como algo positivo pues demuestra el sentido de pertenencia y arraigo institucional, de parte del equipo humano.

Ítem 13.- A los efectos de la transformación del CULTCA a UPTAMCA, la prioridad está en lo:

## 26. PRIORIDAD GERENCIAL EN TORNO A LA TRANSFORMACIÓN

Diferencial Semántico	C		%		C		%		C		%		Diferencial Semántico
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
Administrativo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%	2	66,6%	Académico
No institucional	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%	2	66,6%	Institucional
Político partidista	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%	0	0,0%	2	66,6%	No partidista
Particular	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	Institucional

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



## 12. PRIORIDAD GERENCIAL EN TORNO A LA TRANSFORMACIÓN

Fuente: Cuadro 26

La prioridad organizacional, se refiere a los procesos medulares conforme a los cuales se logra dar sentido o justificación a su ser y hacer institucional. Desde esta representación para el caso de las instituciones de educación su prioridad debe necesariamente girar en torno a lo académico,

lo que incluye la formación, la investigación y la extensión, siendo lo administrativo un proceso eminentemente de apoyo, a los fines de satisfacer las necesidades de la IEU.

Por otro lado, al ser un institución de educación universitaria y de carácter público, podría pensarse que la prioridad, de manera unánime, estaría en lo institucional, sin embargo un tercio de los consultados no piensa así, coincidiendo en la prioridad política–partidista, lo que hace suponer que efectivamente ocupan, al menos uno de ellos, tal cargo por su afiliación política, estando por tanto, en un segundo lugar lo académico.

Los resultados antes destacados, parecieran en consecuencia que ellos en su actuar, la directiva, priorizaran asuntos partidistas sobre los institucionales, a pesar que todos afirma como los efectos de la transformación giran en torno a lo institucional.

Al momento de disgregar en relación al problema de investigación se hacía referencia a los planteos de Delgado (Ob. cit.) cuando se indicaba a la intervención política partidista, lo cual se considera mediatizado por factores diversos a la academia y la comunidad universitaria en sí misma, máxime cuando se desea transformarlas todas con un único patrón, requiriendo cada una de ellas, desde su particularidad como apunta Delgado (Ob. cit.)

La necesidad de visualizar el proceso reformista desde la perspectiva de la micro reforma, esto es, mediante la construcción de espacios de encuentro y participación de los actores del quehacer universitario, donde se tomen en cuenta sus opiniones e intereses individuales y se reconozcan las universidades como unidades focales diferenciadas, con sus particularidades y singularidades, que conforman una red institucional en la búsqueda del saber y los valores trascendentes del hombre y un su compromiso con el entorno inmediato. (p. 16)



Como epílogo de la información suministrada por la alta gerencia universitaria del CULTCA-UPTAMCA, se puede precisar entonces, los patrones que diseñan la organización universitaria en estudio, se orientan por la coherencia con el discurso ministerial, sobre el cual juzgan esforzarse, sin embargo, su actuación factual parece distante en cuanto a la participación.

Reconocen como elementos orientadores, tanto la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Ob. cit.), el Plan de la Patria y la Ley Orgánica de Educación. Referente a los lineamientos ministeriales, aun cuando no lo enfatizan, parte de los consultados, admiten algo de desacuerdo, por lo cual se puede inferir que en ocasiones les han ordenado cumplir algún mandato con el que no han estado plenamente de acuerdo, sin que ello implique su no cumplimiento.

Teniendo en cuenta el carácter territorial de la UPTAMCA, expresan un elevado nivel de vinculación con ella, debe ser determinante en el proceso de transformación, sino no se realizan prácticas excluyentes.

Por otra parte, respecto de los procesos internos, incluye asuntos referidos a la identidad y otros aspectos más, estiman los consultados: Es precisa, sin embargo cuando se consideró lo referido a la disyuntiva dependencia-autonomía, dos de tres (2/3) de los consultados no estiman se oriente a la autonomía, patentándose en el ítem 7 cuando se reflexionó sobre las normas internas, indican que no son 100% consultadas, así como procedentes, de donde se desprende la imposición, ordenada por el ministerio, es aplicada.

Respecto de los procesos gerenciales-administrativos, consideran son ideales a los efectos de la transformación, lo mismo que cuando son consultados respecto de la interacción. Empero, en el ítem 10: Motivación seleccionaron estabilidad ante adaptación, lo cual el investigador estima contradictorio respecto del proceso de transformación, pues él en sí mismo, requiere de la revisión, evaluación y cambios para adecuarse a nuevas realidades.

Similar al caso considerado en torno al ítem 7: Ordenamiento interno, la alta gerencia, no precisó que la toma de decisiones se realiza de manera colectiva, reforzando lo referido a la emancipación (autonomía) e inoportuno de la toma de decisiones.

Igualmente, al ser considerada la gestión, reconocen rasgos de imposición y dependencia, confirmando en consecuencia lo comentado respecto de la autonomía y otros aspectos más, similares al caso donde su prioridad no se destaca en esencia hacia lo académico, como elemento medular de la institución

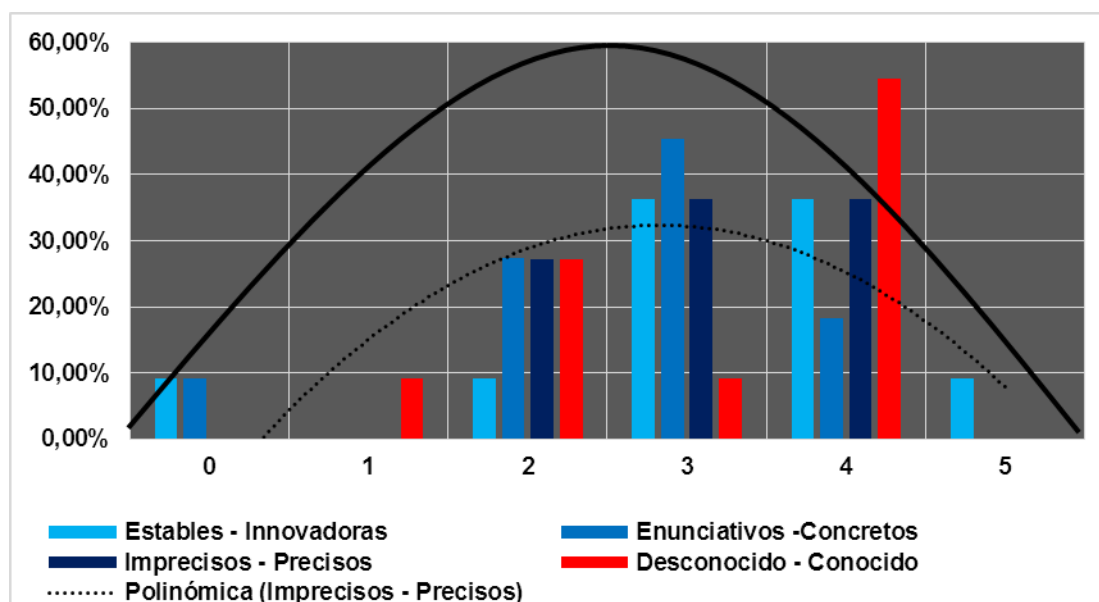
## Instrumento II-Coordinadores de Áreas Administrativas / Carreras y Áreas Académicas

Ítem 1.- El objetivo referido al desarrollo de una gestión institucional participativa (Decreto de creación UPTAMCA), la gerencia universitaria en el CULTCA a razón de la transformación organizacional a UPTAMCA son tenidos como:

### 27. OBJETIVO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA

Diferencial Semántico	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	Diferencial Semántico
Estables	1	9,1%	0	0,0%	1	9,1%	4	36,3%	4	36,3%	1	9,1%	Innovadoras
Enunciativos	1	9,1%	0	0,0%	3	27,3%	5	45,4%	2	18,2%	0	0,0%	Concretos
Imprecisos	0	0,0%	0	0,0%	3	27,2%	4	36,4%	4	36,4%	0	0,0%	Precisos
Desconocido	0	0,0%	1	9,1%	3	27,2%	1	9,1%	6	54,5%	0	0,0%	Conocido
<b>Escala</b>	<b>0</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>		

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



### 13. OBJETIVO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA

Fuente: Cuadro 27



Entre las disyuntivas incluidas a partir del planteamiento realizado en el ítem 1, la gerencia media del CULTCA-UPTAMCA, muestra una mayor preponderancia a tenerla como una innovación, similar a la información ofrecida por la alta gerencia en el ítem 10 del instrumento 1, a la vez que mayoritariamente la estiman como algo concreta y precisa, además de asumir a modo de algo conocido.

No obstante, como se puede apreciar en la gráfica, existe una tendencia hacia los valores medios, de acuerdo a la escala empleada.

La gestión universitaria, según considera Méndez (Ob. cit.) , se refiere a: “[...] conjunto de conceptos que estimula la puesta en marcha de principios de orden técnico y estratégico, los cuales patrocinan los elementos orientadores de las actividades y las diligencias de cualquier organización [...]” (p. 3), de ahí que, resulta fundamental la organización de equipos de trabajo en donde se enfatice por la autogestión de sus miembros, indicando Drucker (Ob. cit.) que: las organizaciones utilizan equipos multifuncionales y organizan cada función en diez a treinta personas en grupos auto gestionados. Siendo para Kliskberg (Ob. cit.) el tema central, la participación.

Lo destacado en el párrafo anterior, da cuenta de los modos de gestión que se deben asumir ante la realidad contemporánea organizacional, imponiendo al mismo tiempo, profundos procesos de comunicación, como forma de relacionamiento y ordenamiento.

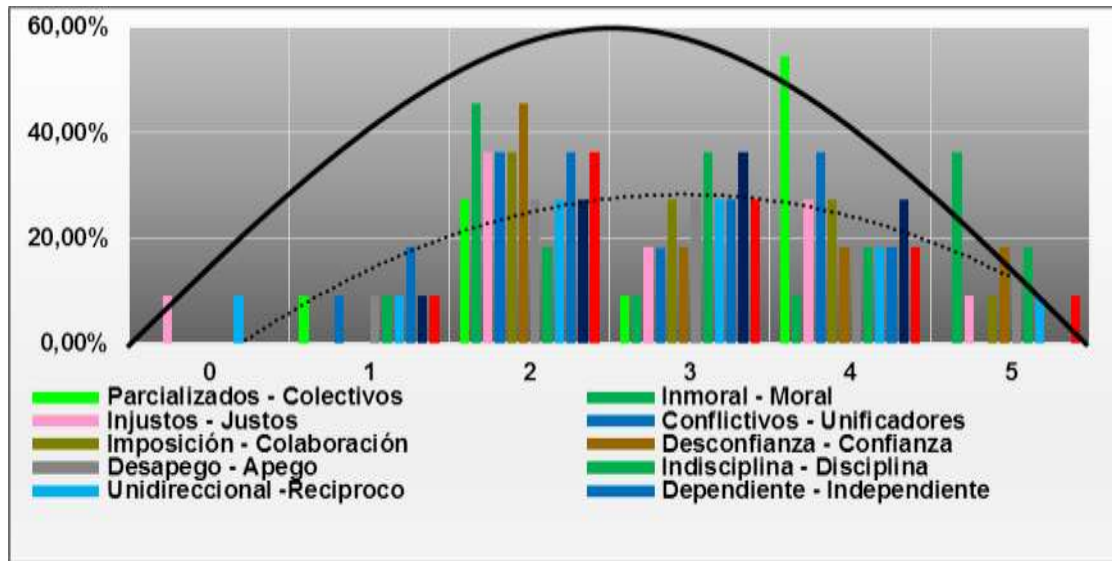
Conviene destacar, respecto de la participación, la alta gerencia universitaria, realiza una alta valoración referida al marco legal, incluyendo la participación, a pesar que, aunque menguada, destacan el ordenamiento interno no es generado por la misma comunidad universitaria, además de referirse sobre lo atiente al nivel de dependencia a las instrucciones proveniente del ministerio.

Ítem 2.- Las transacciones mostradas como estrategia de la gerencia universitaria para la transformación del CULTCA a UPTAMCA, son mostradas en tanto:

### 28. TRANSACCIONES ESTRATÉGICAS

Diferencial Semántico	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	Diferencial Semántico
Parcializados	0	0,0%	1	9,1%	3	27,2%	1	9,1%	6	54,5%	0	0,0%	Colectivos
Inmoral	0	0,0%	0	0,0%	5	45,4%	1	9,1%	1	9,1%	4	36,4%	Moral
Injustos	1	9,1%	0	0,0%	4	36,3%	2	18,2%	3	27,2%	1	9,1%	Justos
Conflictivos	0	0,0%	1	9,1%	4	36,3%	2	18,1%	4	36,4%	0	0,0%	Unificadores
Imposición	0	0,0%	0	0,0%	4	36,3%	3	27,2%	3	27,2%	1	9,1%	Colaboración
Desconfianza	0	0,0%	0	0,0%	5	45,4%	2	18,2%	2	18,2%	2	18,2%	Confianza
Desapego	0	0,0%	1	9,1%	3	27,2%	3	27,2%	2	18,2%	2	18,2%	Apego
Indisciplina	0	0,0%	1	9,1%	2	18,2%	4	36,3%	2	18,2%	2	18,2%	Disciplina
Unidireccional	1	9,1%	1	9,1%	3	27,2%	3	27,2%	2	18,2%	1	9,1%	Reciproco
Dependiente	0	0,0%	2	18,2%	4	36,4%	3	27,2%	2	18,2%	0	0,0%	Independiente
Impuestos	0	0,0%	1	9,1%	3	27,2%	4	36,4%	3	27,2%	0	0,0%	Conciliados
Individual	0	0,0%	1	9,1%	4	36,4%	3	27,2%	2	18,2%	1	9,1%	Institucional

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



### 14. TRANSACCIONES ESTRATÉGICAS

Fuente: Cuadro 28

Al considerar sobre las estrategias, se destacaba lo estimado por la UNESCO (Ob. cit.) para el caso de las IEU, quienes apuntan que se requiere

la adopción de estrategia que le permitan a la organización universitaria un elevado nivel de agilidad y flexibilidad para ofrecer respuestas oportunas ante un devenir incierto, pues, el deseo y anuncio de transformación, en sí misma, no garantiza su concreción en un entorno complejo.

Ciertamente, la gerencia media consultada, mayoritariamente estiman que existe un esfuerzo colectivo, sin embargo en la segunda disyuntiva (inmoral-moral), no se nota una clara tendencia hacia la alternativa moral, por lo cual se puede inferir haber apreciado, de parte de los consultados, acciones reñidas con ella, asunto aparentemente reafirmado con las alternativas siguientes (injusto-justo), manteniendo una tendencia algo similar en los pares (imposición-colaboración).

En cuanto a conflictos-unificación, se estima una dispersión mayoritariamente inclinada hacia la unificación, no deja de llamar la atención que 45% de los consultados indican la existencia del conflicto, debe apreciarse como algo natural en las transacciones, pues se realizan entre los seres humanos, Luhmann (Ob. cit.) lo destaca como algo favorable a la cooperación, al ubicar al conflicto, como mecanismo regulador sobre el que se construye la ayuda mutua.

Lo anteriormente destacado parece ser el caso en relación a los consultados, pues entre el par imposición-colaboración, la gerencia media marca una sumatoria a favor del segundo en 63,5%, no pudiendo obviarse que más de un tercio, presenta una leve tendencia hacia la imposición, aumentando, en el caso de desconfianza-confianza por la primera, destacándose aproximadamente dos tercios a favor del apego sobre el desapego, situación que marca la vida laboral de los miembros de la institución, quienes manifiestan en su cotidianidad una identificación por la organización elevada, lo mismo ocurre en cuanto a la tendencia por la disciplina 71% versus un 27% que apunta a favor de la indisciplina.

Empero, cuando se analizan los datos recabados en torno a pares como unidireccionalidad-reciprocidad, así como por dependencia-

independencia, en el primer caso se aprecia una tendencia en relación con reciprocidad, a pesar que un 45% de las consultadas por unidad, aunque leve en torno a la unidireccionalidad. Por otra parte, respecto de la segunda disyuntiva bajo estudio, 54% prefirieron opciones más cercanas a la dependencia sobre independencia, pudiendo inferirse que en ellos subyace una subordinación a las instrucciones y lineamientos del ente ministerial por vocería de las autoridades institucionales, a pesar que seguidamente manifiestan preferencia por la conciliación versus por la imposición.

Por último, en cuanto a la disyuntiva individual-institucional, la dispersión se manifiesta mayoritariamente a favor de lo institucional, destacándose aproximadamente 45% de los consultados se orientaron hacia lo individual.

Sin duda, se marca una diferencia acentuada respecto de los datos obtenidos al consultar a la alta gerencia universitaria, motivo por lo que aspectos como la sinergia no resulta en la prioridad gerencial en el CULTCA-UPTAMCA, destacando Covey (Ob. cit.), que se atenta contra las potencialidades creativas, al tiempo de quebrantar la consolidación de equipos de trabajos efectivos, donde el gerente, según Jaramillo (Ob. cit.) se debe identificar con los miembros de la organización y se dispone a trabajar hombro a hombro con ellos.

Cuando se comparan estos resultados con el ítem 9 del instrumento 1, referido a la interacción, se nota una gran discrepancia, pues la alta gerencia consideró por cada uno de los pares considerados de manera positiva, sin dispersión alguna, como si ocurre con los resultados presentados en este ítem. Es decir, si la alta gerencia está haciendo esfuerzos por lograr una buena interacción, ello no es mostrado cuando se realizan las transacciones, a decir de la gerencia media.

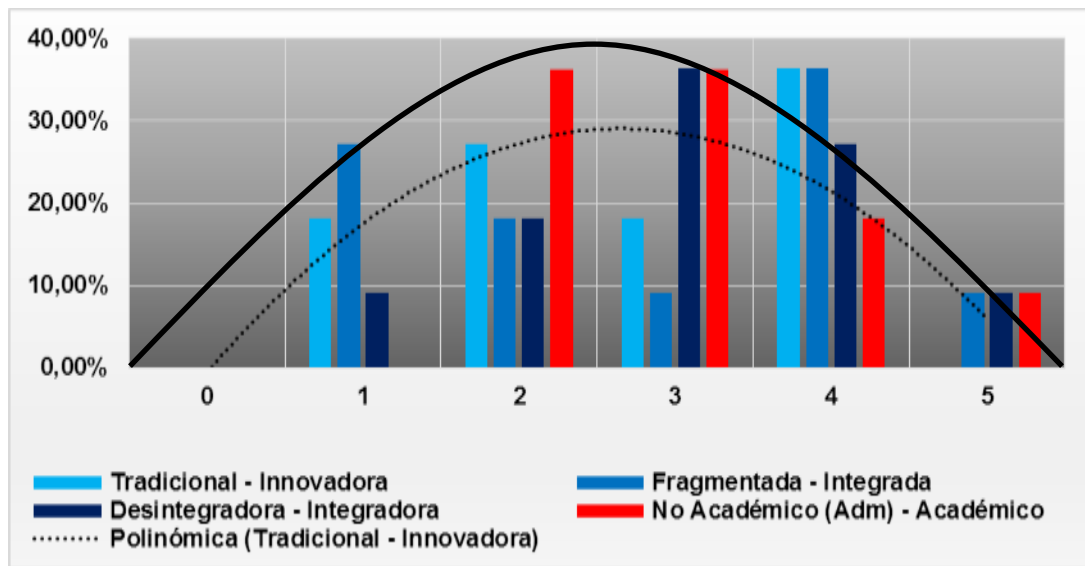
Ítem 3.- La política institucional desde la gerencia universitaria del CULTCA a los efectos de la transformación a UPTAMCA es valorada a modo:

### 29. POLÍTICA INSTITUCIONAL

Diferencial Semántico	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	Diferencial Semántico
Tradicional	0	0,0%	2	18,2%	3	27,2%	2	18,2%	4	36,4%	0	0,0%	Innovadora
Fragmentada	0	0,0%	3	27,2%	2	18,2%	1	9,1%	4	36,4%	1	9,1%	Integrada
Desintegradora	0	0,0%	1	9,1%	2	18,2%	4	36,4%	3	27,2%	1	9,1%	Integradora
No Académico (Adm.)	0	0,0%	0	0,0%	4	36,3%	4	36,3%	2	18,2%	1	9,1%	Académico

Escala 0 1 2 3 4 5

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



### 15. POLÍTICA INSTITUCIONAL

Fuente: Cuadro 29

De suyo, las políticas organizacionales resultan en la manifestación de la voluntad organizacional para proteger e incrementar aspectos puntuales identificando a la organización, de ahí, cuando se aprecian los datos recabados en torno a lo tradicional-innovador, estando en proceso de transformación, si bien es cierto que en los consultados existe una preferencia hacia la innovación, no dejan de procurar conservar sus tradiciones como institución, asunto considerado en otros ítems, el investigador contempla como parte de su sabiduría singular, pues poseen su propia historia, maneras de comportarse, procesos de comunicación y de

inter-relacionamiento entre otras semblanzas, que Savasta (Ob. cit.) apuntala como su arquetipo. Lo anterior, en nada quebranta la posibilidad de evolución, sino por el contrario, le potencia a partir de su propia experiencia.

Sin embargo y ante el mismo enunciado, la política de la gerencia universitaria no muestra la integración como postulado básico, sino que se dispersa entre esta y la fragmentación por su actuación, a decir de los consultados, lo cual, como se destacó en el ítem precedente, merma la consolidación de los equipos de trabajo. Sin embargo, ante la disyuntiva desintegradora-integradora, los consultados destacan de manera preferente hacia la integración como política institucional de la alta gerencia universitaria, aunque manifiestan que efectivamente no existe una concentración en torno a lo académico por encima de lo administrativo.

Al observar este último resultado, el investigador presupone que quienes participaron en la consulta, podrían ser los miembros de la gerencia media del área administrativa preponderantemente. Es así como la gerencia media administrativa (no académica) subyace una propensión a seguir los lineamientos gerenciales con menos disenso, reafirmando aspectos como el poder, destacando Delgado (Ob. cit.) que esta dimensión enfatiza las formas y maneras de relacionamiento en lo individual, grupal, institucional y lo simbólico hacia la concentración.

El mismo Delgado (Ob. cit.), destaca la nueva orientación de la política institucional en las universidades procura cambios profundos marcados por: “[...] la descentralización que busca desmontar, de manera progresiva, los sistemas centralistas de gobierno, dando paso a un nuevos protagonismo político y a nuevos esquemas de asociación para la participación”. (p. 45).

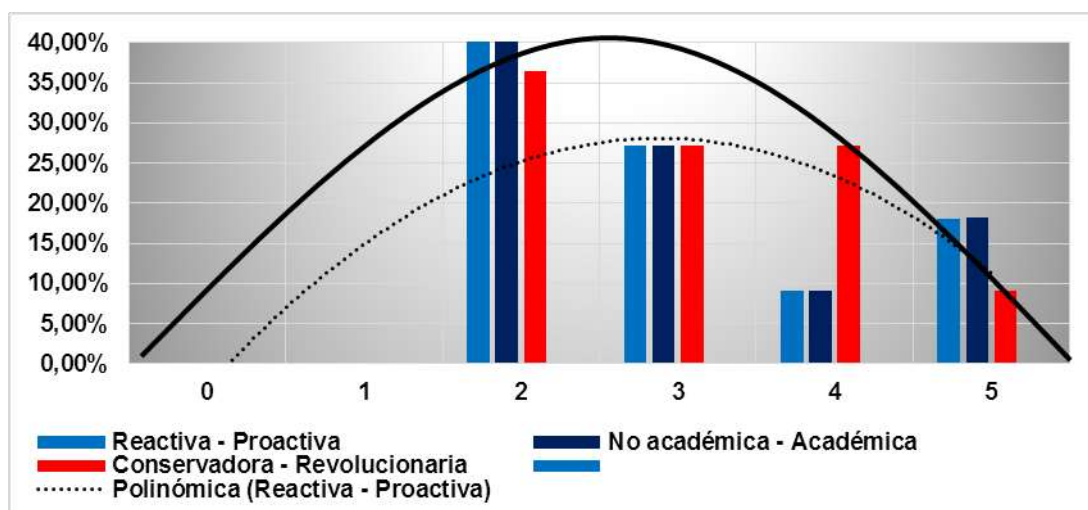
Ahora bien, respecto de la política institucional, se entiende que ella viene orientada desde la jerarquía ministerial, reconociendo la alta gerencia, que en algunos casos es impuesta, por lo cual la gerencia media indica que es muy poco la posibilidad de integrarse como un equipo efectivo de trabajo.

Ítem 4.- La cultura organizacional esbozada a los efectos de la transformación por parte de la alta gerencia universitaria es presentada como:

### 30. CULTURA ORGANIZACIONAL

Diferencial Semántico	C		%		C		%		C		%		Diferencial Semántico
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
Reactiva	0	0,0%	0	0,0%	5	45,5%	3	27,2%	1	9,1%	2	18,1%	Proactiva
No académica	0	0,0%	0	0,0%	5	45,5%	3	27,2%	1	9,1%	2	18,2%	Académica
Conservadora	0	0,0%	0	0,0%	4	36,4%	3	27,2%	3	27,2%	1	9,1%	Revolucionaria

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



### 16. CULTURA ORGANIZACIONAL

Fuente: Cuadro 30

La nueva cultura organizacional que se gesta a los efectos de la transformación desde las acciones de la alta gerencia universitaria, muestra una valoración importante concentrada en los puntos medios de la escala sobre todo en el caso de las disyuntivas reactiva-proactiva y no académico-académico, cada una con un apreciación alrededor del 73%, mientras que la conservadora–revolucionaria alcanza un valor de 63,6% y su diferencia (32,4%) hacia lo revolucionario.

Así se infiere que las acciones de la gerencia universitaria no parecen del todo acertadas para generar un ambiente a favor de la transformación,

por lo cual la gerencia media se muestra cautelosa, siendo necesario enfatizar, la cultura resulta en un patrimonio que se construye día a día por quienes en la organización hacen vida y si no se comparte, no se puede consolidar. Respecto de la cultura, Ouchi (Ob. cit.) refiere:

[...] consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que se comunican entre el personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobre vida y significado. (p. 49).

Tal concreción resulta dificultosa cuando se actúa a razón de diversas circunstancias, en ocasiones, poco o nada tiene que ver con el devenir institucional. Cuando la gerencia se muestra reactiva, envía mensajes que son captados por los miembros de la organización como formas poco predecibles de la acción gerencial, en el caso del CULTCA-UPTAMCA, que de acuerdo a la información lograda no se priorizan en lo académico.

El proceso de transformación en el CULTCA-UPTAMCA, se podría decir que se encuentra transversalizado por la participación, y esta requiere una cultura donde se enfatice la democracia institucional, descrita por Kliskberg (Ob. cit.) como una experiencia concreta:

Trabaja con variables multifacéticas culturales, ambientales, organizacionales, económicas, financieras, políticas, demográficas, etc. Es abierta para el desarrollo de innovaciones en todas sus etapas, que luego puede ser aprovechadas colectivamente, Pero se requiere para ello, como en otros campos, políticas de apoyo a la realización de experiencias innovativas (p. 147).

Al contemplar estos resultados con los obtenidos en el ítem 6: identidad, aplicado a la alta gerencia, se evidencia una significativa brecha, pues los mandos medios señalan que es poco revolucionaria, a pesar de “estar” en proceso de transformación, en tanto, los primeros consultados señalan la existencia de identidad.

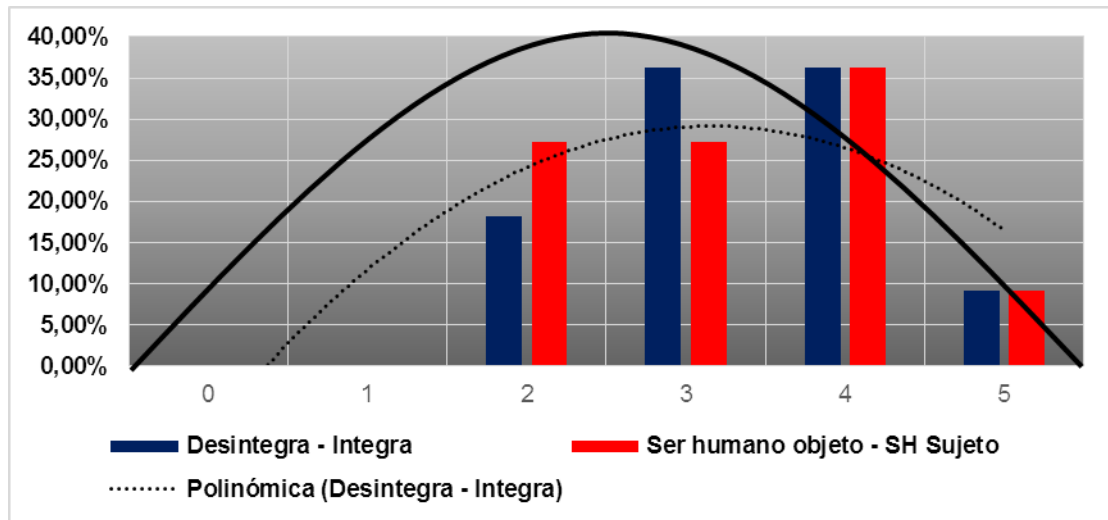


Ítem 5.- Los aspectos filosóficos mostrados por la gerencia universitaria a los efectos de la transformación del CULTCA a UPTAMCA:

### 31. ASPECTOS FILOSÓFICOS

Diferencial Semántico	C		%		C		%		C		%		Diferencial Semántico
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
Desintegra	0	0,0%	0	0,0%	2	18,2%	4	36,3%	4	36,3%	1	9,1%	Integra
Ser humano objeto	0	0,0%	0	0,0%	3	27,2%	3	27,2%	4	36,3%	1	9,1%	SH Sujeto
<b>Escala</b>	<b>0</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>		

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



### 17. ASPECTOS FILOSÓFICOS

Fuente: Cuadro 31

La filosofía forma parte integrante de los elementos de la cultura, siendo por tanto -la filosofía- la guía orientadora de las políticas organizacionales respecto de sus integrantes, su entorno y otras aristas más. Según el DRAE (Ob. cit.) la filosofía se circunscribe al: “Conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido del obrar humano”. (s/p) [\[Documento en línea\]](#).

De acuerdo a los datos encontrados, la filosofía organizacional esbozada en su discurso, acciones e interacciones con la gerencia general universitaria, es percibida por los consultados, con una tendencia hacia la integración y el ser humano en apariencia. Sin embargo, si se aprecia con detenimiento, la verdadera tendencia, en una proporción algo superior al 50%, se encuadran en los puntos medios de la escala empleada, por lo cual se puede inferir, que por lo menos en el caso de la gerencia media, la alta gerencia universitaria no ha sido del todo lo asertiva en esta materia, si ello ha sido parte de su intencionalidad, aspecto que requiere ser reforzado empleando diversas estrategias y medios a tales fines.

Como se ha insistido en otros pasajes de este esfuerzo, la transformación requiere, según lo dispuesto en los instrumentos legales, ser participativa, por lo cual necesita ser aupada por la alta gerencia y puesta en práctica en la cotidianidad enriquecedora de buenas experiencias hasta su verdadera institucionalización como filosofía de gestión, indicando (HERMEL, 1990): La institucionalización de un derecho como el de la participación, requiere ser el resultado de una conquista conscientemente deseada por los que han de ser sus beneficiarios, debiendo revisarse estructuras anquilosadas y poco útiles.

La filosofía, debe apuntarse en la motivación, que la alta gerencia consideró como estable y unificada, lo que resulta algo poco probable cuando se considera la necesaria y existencia de diversidad en un conglomerado de personas y un elevado nivel de desempeño potencial (D), a decir de David y Newstrom (Ob. cit.) es:

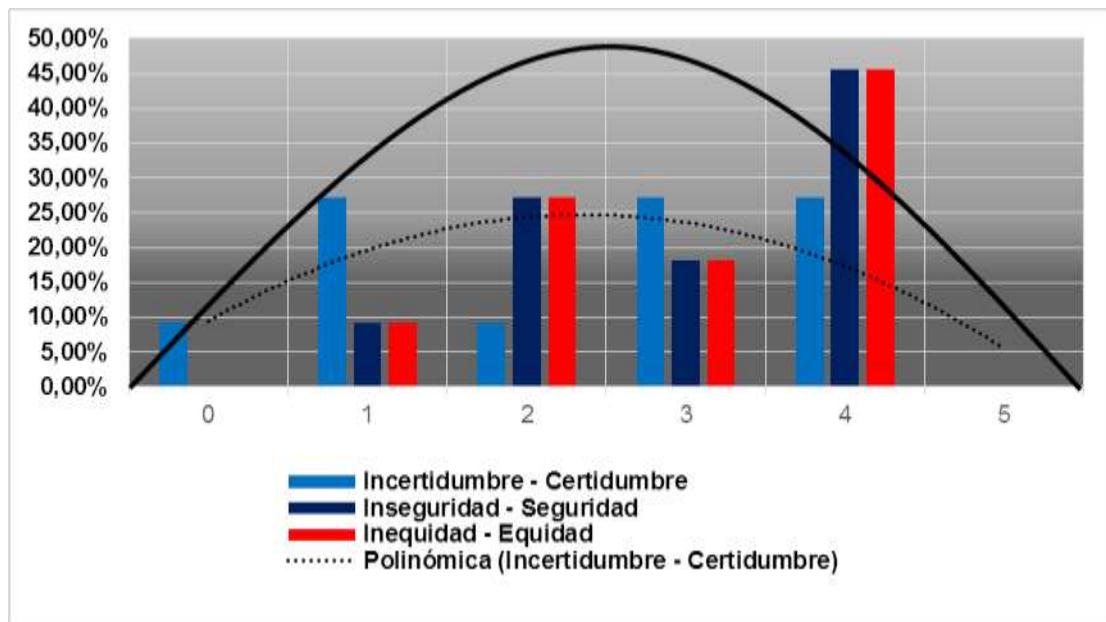
[...] producto de la capacidad (C) y la motivación (M)  $[D= C \times M]$  se obtienen resultados cuando a los empleados motivados se les da la oportunidad (como capacitación adecuada) de desempeñarse y los recursos (como instrumentos apropiados) para hacerlo. (p. 127).

Ítem 6.- La planeación como parte de la transformación inspira:

### 32. PLANEACIÓN

Diferencial Semántico	C		%		C		%		C		%		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	
Incertidumbre	1	9,1%	3	27,2%	1	9,1%	3	27,2%	3	27,2%	0	0,0%	Certidumbre
Inseguridad	0	0,0%	1	9,1%	3	27,2%	2	18,2%	5	45,5%	0	0,0%	Seguridad
Inequidad	0	0,0%	1	9,1%	3	27,2%	2	18,2%	4	45,5%	0	0,0%	Equidad

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



### 18. PLANEACIÓN

Fuente: Cuadro 32

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que la gerencia media, respecto de la planeación, como parte de la transformación, se ubican en los puntos medios de la escala para los pares presentados en el enunciado y ninguno los valora con la mejor ponderación, e inclusive respecto de la disyuntiva incertidumbre-certidumbre, aunque una pequeña porción (9,1%), se manifiesta por el extremo incertidumbre.

Llama aún más la atención las respuestas obtenidas respecto de este enunciado, pues es precisamente los mandos medios a quienes fundamentalmente corresponde, de manera preponderante, la elaboración de esta fase del proceso administrativo, visto a la luz del ítem previo respecto del par reactiva-proactiva, da cuenta que la planificación resultaría en una tarea con poco o bajo impacto en la vida institucional.

La planificación, según expone (ANDER EGG, 2007) resulta en:

La acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados (p. 25).

Al escudriñar en la definición previa, las respuestas dadas por la gerencia media parecieran reconocer que su propósito no apuntala lo que tiene que ver con la transformación, y así lo planificado pierde vigencia al surgir nuevas instrucciones o cuando se realizan cambio en la jerarquía ministerial.

Por ejemplo, en conversaciones sostenidas con quienes han ejercido cargos de responsabilidad media en lo académico (Coordinadores), destacan que anualmente se les exige la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), como mero requisito, pues el mismo no se tiene como orientador de la gestión, a pesar que una vez culminado el año, se les exige la respectiva evaluación a la luz de lo planificado.

Lo anterior, desalienta la coordinación de esfuerzos, asunto que requiere ser atendido a los fines de propiciar la colaboración, control y seguimiento de la gestión institucional, debiendo tener presente, lo académico como eje medular.

Respecto de la gestión, aspecto considerado en el ítem 12 del instrumento 1, la alta gerencia indicó que no es totalmente heterogénea, de

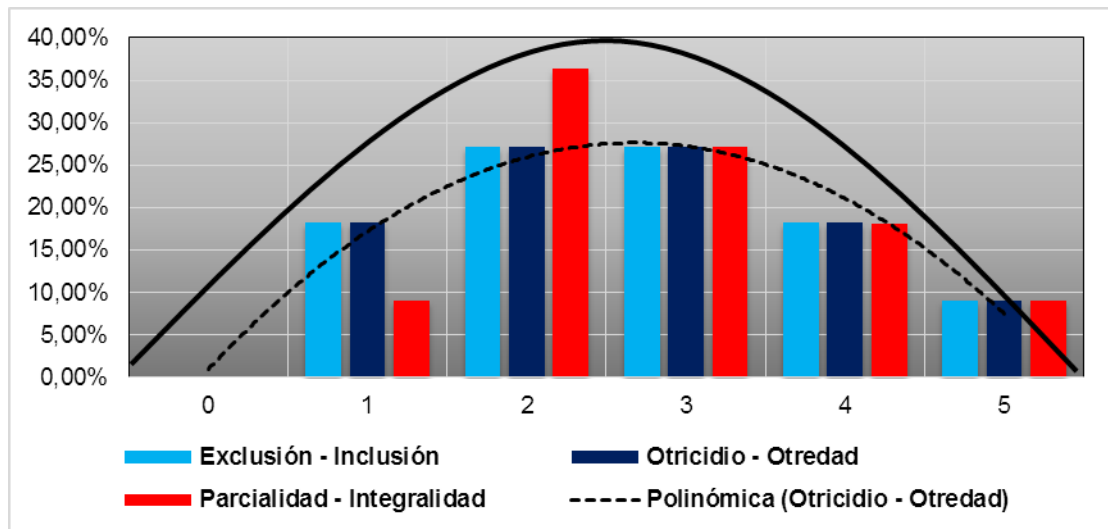
donde se permite deducir que la planeación no es tomada en cuenta a los efectos del compromiso institucional.

Ítem 7.- La integración como labor de la gerencia universitaria del CULTCA en el proceso de transformación organizacional a UPTAMCA promueve:

### 33. INTEGRACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN

Diferencial Semántico	C		%		C		%		C		%		Diferencial Semántico
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
Exclusión	0	0,0%	2	18,2%	3	27,2%	3	27,2%	2	18,2%	1	9,1%	Inclusión
Otricidio	0	0,0%	2	18,2%	3	27,2%	3	27,2%	2	18,2%	1	9,1%	Otredad
Parcialidad	0	0,0%	1	9,1%	4	36,3%	3	27,2%	2	18,1%	1	9,1%	Integralidad

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



### 19. INTEGRACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN

Fuente: Cuadro 33

La integración, de los equipos de trabajo se puede decir que es la esencia para la existencia misma de las organizaciones y consiguientemente fundamental para su subsistencia. En el ítem 3 de este instrumento, ya fue considerado la integración como parte de la política generada desde la gerencia universitaria, indicando los consultados en ese aparte, una tendencia que no se inclina de manera clara hacia uno de los extremos (fragmentada-integrada).

La tendencia antes destacada respecto del ítem 3, igualmente se replica en las disyuntivas consideradas para este enunciado (ítem) contando

con un aproximado de 45% para los extremos de exclusión, desconocimiento del otro y parcialidad, lo que sin duda debe impactar en la construcción y/o consolidación del trabajo en equipo, destacando González, O. (Ob. cit.):

Las nuevas tendencias laborales que orientan a trabajar en función de fortalecer la integración de equipos de trabajo como una forma habitual de realizar su desempeño laboral. Para ello la formación de grupos de trabajo es vital para que sus miembros logren asumir una actitud cooperativa participativa superando los viejos modelos tradicionales individualistas (p. 283) [Documento en línea]

De tal manera, es insoslayable cambiar los modelos de gestión a manera de permitir la verdadera integración y con ella, el compartimiento de la visión y misión institucional, así como los valores, asunto tenido en cuenta en el ítem 5 en el que los consultados tienen una alta valoración por la institución, es decir, se siente identificados con ella.

Sobre la integración y el modelo de gestión participativa, Lahera, A. (Ob. cit.) destaca sus beneficios para la gestión humana participativa, que si bien está orientado a las empresas, es igualmente aplicable a los efectos de la institución universitaria, como sigue:

La lógica que se sigue esta nueva perspectiva organizativa empresarial se puede resumir en que pretende asegurar que la práctica de nuevas formas de gestión de los recursos humanos permite vincular al trabajador a su empresa, aumentando la productividad y reduciendo los conflictos industriales, es decir, permite superar el antagonismo originario entre los actores empresariales aprovechando no sólo las pericias y capacidades de los actores que integran la empresa, sino también su inteligencia productiva. Así se responde a una doble finalidad, se mejoran tanto los resultados económicos de la empresa como la satisfacción laboral, afectando positivamente al desarrollo de la carrera profesional, mejora la solución de los problemas y de las actitudes de los empleados, aparición de un mejor clima laboral y de una mayor efectividad, incrementos en la eficacia del trabajo en grupo y disminución del absentismo y la rotación, lo que va a implicar un mayor crecimiento y unos mejores resultados de la

empresa. La participación supone así un nuevo dispositivo de conversión de la fuerza de trabajo. (p. 24) [[Documento en línea](#)].

Es evidente la disparidad de pareceres entre la alta y media gerencia cuando se consideran la información suministrada en este ítem y la brindada por la alta gerencia respecto de la interacción. Sin duda que la interacción, potencia el encuentro, reconocimiento y la otredad entre los miembros de la organización y consecuentemente la integración en equipos de alto desempeño, lo que sin duda habrá de generar un mejor clima laboral y elevar sus resultados.

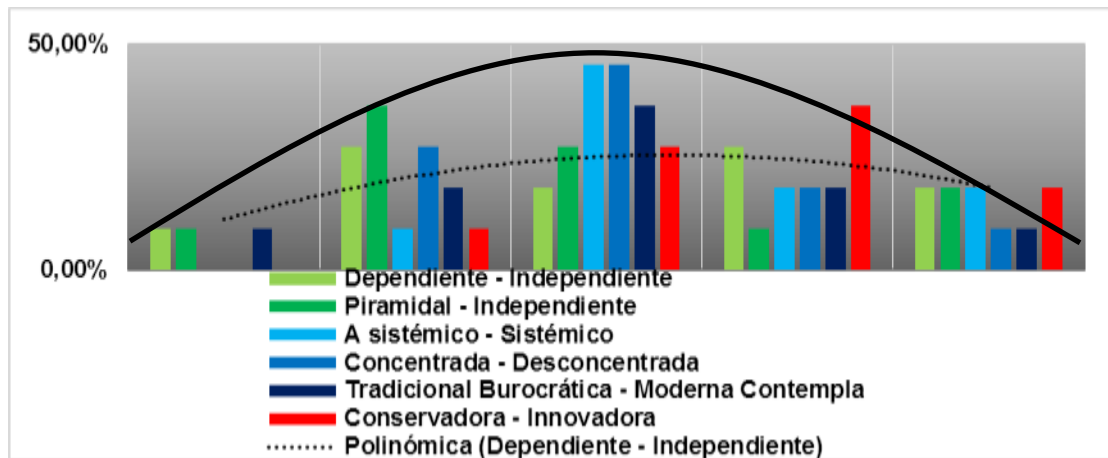


Ítem 8.- Según la estrategia de la gerencia universitaria del CULTCA en el marco de la transformación organizacional a UPTAMCA es de tipo

### 34. TIPO DE ESTRATEGIA GERENCIAL

Diferencial Semántico	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	Diferencial Semántico
Subordinada	1	9,1%	3	27,2%	1	9,1%	4	36,3%	2	18,2%	0	0,0%	Autónoma
Dependiente	1	9,1%	3	27,3%	2	18,2%	3	27,2%	2	18,2%	0	0,0%	Independiente
Piramidal	1	9,1%	4	36,3%	3	27,2%	1	9,1%	2	18,2%	0	0,0%	Independiente
A sistémico	0	0,0%	1	9,1%	5	45,4%	2	18,2%	2	18,2%	1	9,1%	Sistémico
Concentrada	0	0,0%	3	27,3%	5	45,4%	2	18,2%	1	9,1%	0	0,0%	Desconcentrada
Tradicional Burocrática	1	9,1%	2	18,2%	4	36,3%	2	18,2%	1	9,1%	1	9,1%	Moderna Contemporánea
Conservadora	0	0,0%	1	9,1%	3	27,2%	4	36,4%	2	18,2%	1	9,1%	Innovadora
<b>Escala</b>	<b>0</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>		

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



### 20. TIPO DE ESTRATEGIA GERENCIAL

Fuente: Cuadro 34

Para Morín, E. (Ob. cit.), la estrategia tiene como propósito el logro de los objetivos propuestos, mediante guiones que orientan la acción a partir de información verificada, modificando la acción, para lo cual tiene en cuenta las causalidades, siendo fundamental para la gerencia estratégica según (TAPSCOTT, 1997) el establecimiento de objetivos, la planificación, la organización del esfuerzo planificado y puesta en práctica de elementos

motivacionales, entre otras dimensiones, incluidas las formas de relacionamiento.

En cuanto al relacionamiento, Ivancevich y otros (Ob. cit.) desde una mirada conductista, indican la inclusión de las formas de interacción y de poder que la gerencia emplea con sus subordinados, quienes perciben las estrategias según sus modos de actuar y al mismo tiempo les orienta en su propia actuación en las organizaciones.

Conforme a los resultados obtenidos al consultar la gerencia media, ellos estiman que se emplean formas piramidales de actuar (72,6%) y una gerencia tradicional (63,5%), nada modernizante, es decir, se mantienen paradigmas de gestión clásica, claro es, no son indicativo de modelos de gestión innovadores.

Asimismo, los consultados reconocen de manera similar principios de subordinación, dependencia y una gerencia centralizada, donde no se percibe concepciones sistémicas, según Padrón (Ob. cit.) resulta de la construcción que establece relaciones de interdependencia o registros entre las distintas clases de hechos, indicando porque esos hechos ocurren de modo como se presentan.

Ahora bien, a pesar del enunciado de transformación y que es reiterado por la alta gerencia universitaria del CULTCA-UPTAMCA, sus modos de actuar y gestionar la transformación, no es percibido como innovador, sino por el contrario refrendan el modelo pre-existente, requiriendo por tanto, de ser legítimo la intención manifiesta en su cotidiana alocución, de una estrategia que verdaderamente propenda cambiar lo existente, siendo, como antes se ha destacado, una oportunidad al ser concebida la nueva universidad, como experimental.

Sin duda, la alta gerencia requiere de conocer esta situación, respecto de las percepciones sobre sus estrategias, ello a los efectos de procurar corregir y/o mejorar las mismas de manera de lograr la consolidación de una

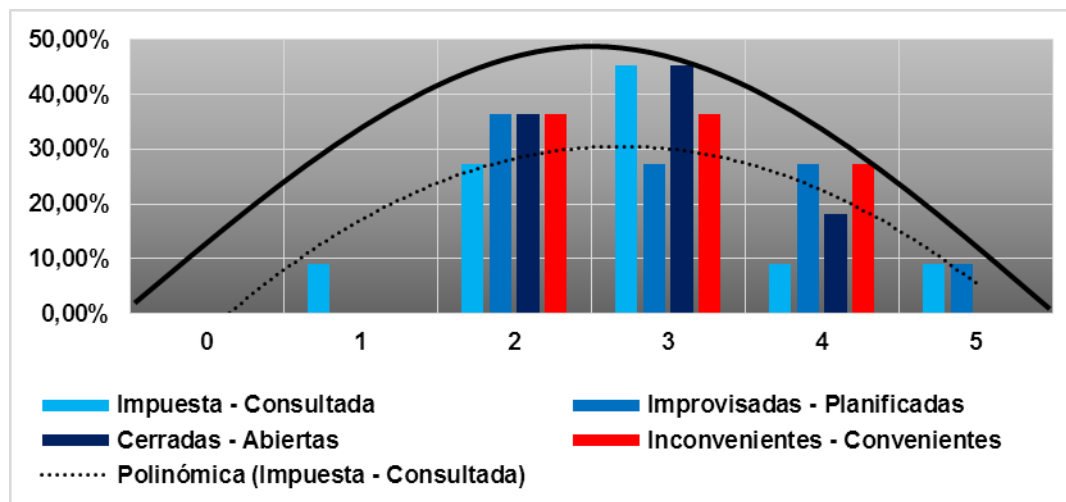
gestión en equipo que potencie las posibilidades reales de transformación desde una concepción ecléctica y holista.

Ítem 9.- La instrumentación de las estrategias a la luz de la transformación del CULTCA a UPTAMCA, impulsadas por la gerencia universitaria se muestra como:

### 35. INSTRUMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS IMPULSADAS POR LA GERENCIA

Diferencial Semántico	C		%		C		%		C		%		Diferencial Semántico
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
Impuesta	0	0,0%	1	9,1%	3	27,2%	5	45,4%	1	9,1%	1	9,1%	Consultada
Improvisadas	0	0,0%	0	0,0%	4	36,3%	3	27,3%	3	27,2%	1	9,1%	Planificadas
Cerradas	0	0,0%	0	0,0%	4	36,3%	5	45,4%	2	18,2%	0	0,0%	Abiertas
Inconvenientes	0	0,0%	0	0,0%	4	36,3%	4	36,3%	3	27,2%	0	0,0%	Convenientes

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



### 21. INSTRUMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIAS IMPULSADAS POR LA GERENCIA

Fuente: Cuadro 35

Cuando se da una mirada general a los datos obtenidos, se aprecia una clara tendencia hacia los puntos medios de la escala empleada (2 y 3) mayoritariamente, mostrando similitud con las respuestas del ítem 8.

La instrumentación, se refiere a las acciones por medio de las cuales se concretan las estrategias. No precisa la calidad de las mismas, asunto ya tenido en cuenta previamente, pudiéndose vincular la disyuntiva impuestas-inconsulta con el par piramidal-horizontal y tradicional burocrático, donde se

obtuvo una ponderación de 72,6% y 63,5% respectivamente entre los valores 0, 1 y 2, lo mismo que con el extremo concentrada (54,5%).

La instrumentación da forma a la realidad organizacional, incluyendo su estructura, políticas y procesos formales, destacando (ABRAVANEL, 1992) el sistema sociocultural es: un sistema colectivo de símbolos significativos, correspondiendo a los empleados como individuos, con sus talentos, sus experiencia, su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente, a partir del flujo continuo de los acontecimientos, su mutación y consolidación.

De manera que, la alta gerencia, lo mismo que la gerencia media, requieren tener en cuenta la forma de aplicar sus estrategias, así como la percepción, de ellas resultan a los fines de propiciar una plena identificación con la organización y su liderazgo institucional.

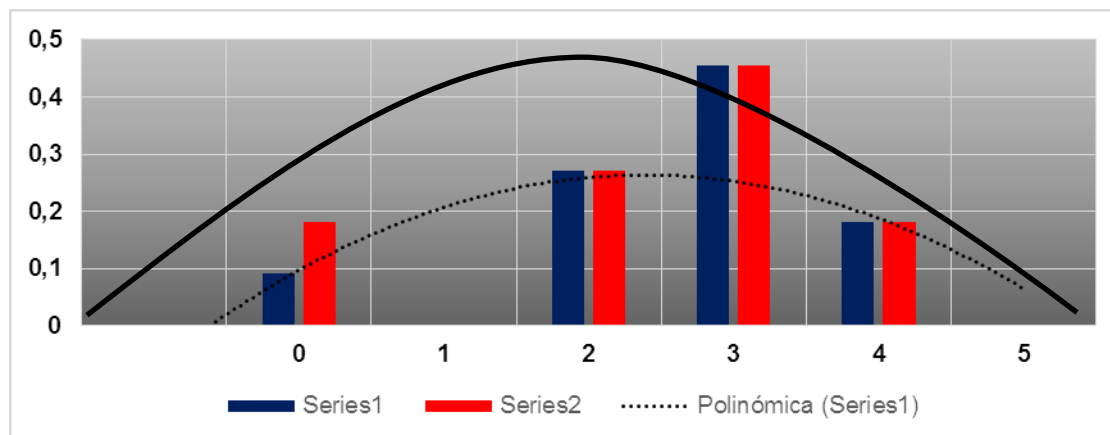
A cruzar esta información con la ofrecida por la alta gerencia respecto de la prioridad de su gestión, no se concentra sobre lo académico y si con una orientación partidista, lo que se reforzó cuando indican respecto del ordenamiento interno, no es del todo procedente y relativamente poco consultadas, no tributa a la instrumentación de las estrategias claras y precisas

Ítem 10.- Las reglas o normas generadas por la alta gerencia-gerencia universitaria, para el impulso de la transformación organizacional del CULTCA a UPTAMCA son:

### 36. NORMAS INTERNAS

Diferencial Semántico	Escala 0		Escala 1		Escala 2		Escala 3		Escala 4		Escala 5		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	
Desconocidas	1	9,1%	0	0,0%	3	27,2%	5	45,4%	2	18,2%	0	0,0%	Conocidas
No divulgadas	2	18,2%	0	0,0%	3	27,2%	5	45,4%	2	18,2%	0	0,0%	Divulgadas

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



### 22. NORMAS INTERNAS

Fuente: Cuadro 36

Ante el enunciado contenido en este ítem, lo primero a destacar es que ninguno de los consultados consideró el extremo más cercano a las reglas conocidas y divulgadas y si su contraparte desconocidas y no divulgadas.

Asimismo, en el caso de las reglas no divulgadas 45,4% emplean las escalas más cercanas a ella, manteniéndose una concentración en los puntos medios (2 y 3) del 72,6% para ambas disyuntivas, lo cual revela la imposición de reglas, como el caso de las normas de convivencia antes referidas, siendo ello aspectos que no solo atentan la participación, sino por el contrario, la cercena.

Nótese, que quienes responden de esta manera, es la media gerencia, es decir, los colaboradores más cercanos a la alta gerencia universitaria, generando, como algo natural, inseguridad y desconfianza, además de impactar en las formas de relacionamiento y por supuesto, la comunicación. Al respecto, Jaramillo (Ob. cit.) afirma: “Nada descontrola tanto el manejo de una empresa como la inseguridad de los empleados u obreros con respecto a los criterios que utiliza el jefe para evaluar a sus subordinados, o a los principios y reglas que rigen su conducta en la dirección de la empresa.” (p. 62-63).

Las reglas, como elementos formales, deben ser tenidas en referencia para la acción de las organizaciones, siendo factores y elementos impulsores de la transformación según la proyección colectivamente configurada, siendo esencial, bajo la proporción sistémica, un referente para el estudio de las interrelaciones y de la comunicación de los miembros de la organización.

La comunicación, se lleva a cabo mediante disimiles formas y los miembros de la organización la aprecian de diversas maneras, impactando a todo el sistema organizacional, lo mismo que en la realización de sus actividades ordinarias y extraordinarias, así como en el desempeño individual y colectivo de la organización. Así las reglas, son una forma de comunicación organizacional y puede potenciar o frenar el desarrollo de la institución.

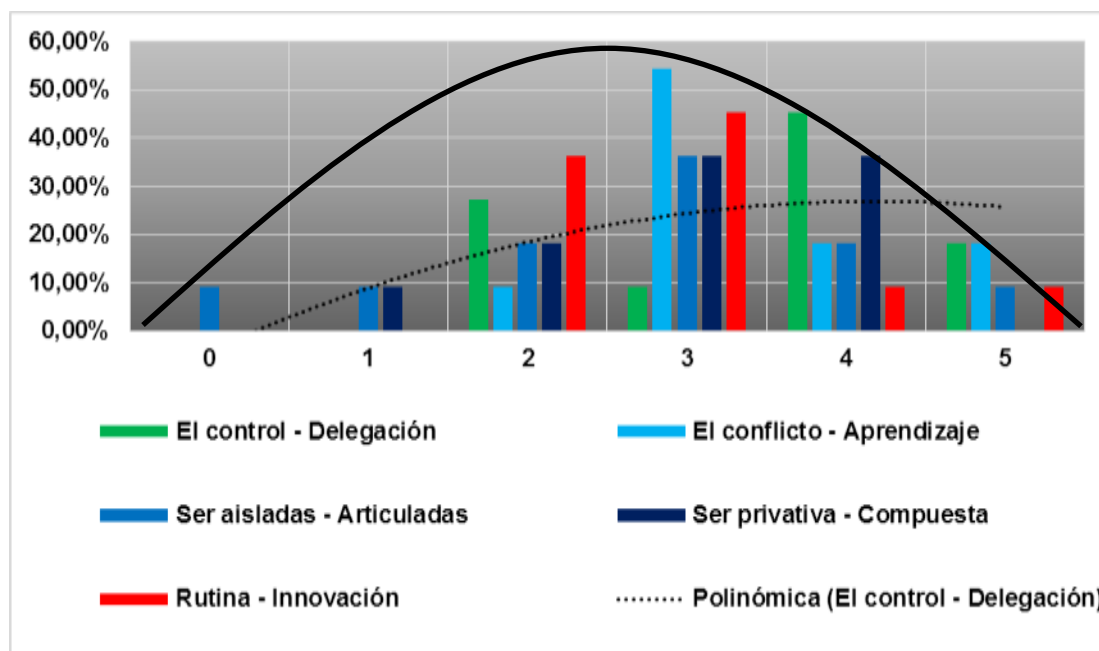
En consecuencia, si las reglas resultan impuestas-no consultadas, como reveló la alta gerencia, habrá de patentarse una resistencia a ellas, incluye más allá de su no observancia.

Ítem 11.- Las estrategias desarrolladas por la alta gerencia-gerencia universitaria en el marco de la transformación del CULTCA a UPTAMCA se destacan por:

### 37. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS POR LA ALTA GERENCIA

Diferencial Semántico	C		C		C		C		C		C		Diferencial Semántico		
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%			
El control	0	0,0%	0	0,0%	3	27,2%	1	9,1%	4	45,4%	2	18,2%	Delegación		
El conflicto	0	0,0%	0	0,0%	1	9,1%	6	54,5%	2	18,2%	2	18,2%	Aprendizaje		
Ser aisladas	1	9,1%	1	9,1%	2	18,2%	4	36,3%	2	18,2%	1	9,1%	Articuladas		
Ser privativa	0	0,0%	1	9,1%	2	18,2%	4	36,3%	4	36,3%	0	0,0%	Compuesta		
Rutina	0	0,0%	0	0,0%	4	36,3%	5	45,4%	1	9,1%	1	9,1%	Innovación		
		Escala		0		1		2		3		4		5	

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



### 23. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS POR LA ALTA GERENCIA

Fuente: Cuadro 37

Los consultados, respecto de las tareas que realizan, las aprecian mayoritariamente hacia las disyuntivas: delegación (65,5 %), aprendizaje y articulación (72,6%) respectivamente. No obstante, respecto de la disyuntiva



rutina-innovación, se concentran en un punto medio en una proporción de 81,7%.

Este último dato llama la atención del investigador, considerándolo revelador de la práctica administrativa-gerencial, pues se limitan a la mera tramitación, como el caso descrito respecto de la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), lo que resta posibilidades ciertas de desarrollar proyectos innovadores, así como su concreción y evaluación de manera de medir su impacto.

La tarea principal para el proceso de transformación, teniendo a la participación como elemento medular, como destaca El Troudi (Ob. cit.) requiere: “[...] Trabajar en la gestión pública desde plataformas de inteligencia colectiva [...] k) Equilibrar el centralismo con la participación [...] m) Achatar las estructuras burocráticas [...] p) Construir consenso social desde la diversidad y la pluralidad del pensamiento [...]” (p. 30 – 31), indicando la misma fuente que: “[...] las tareas centrales de todos y todas es fortalecer el conocimiento y la acción. (p. 32).

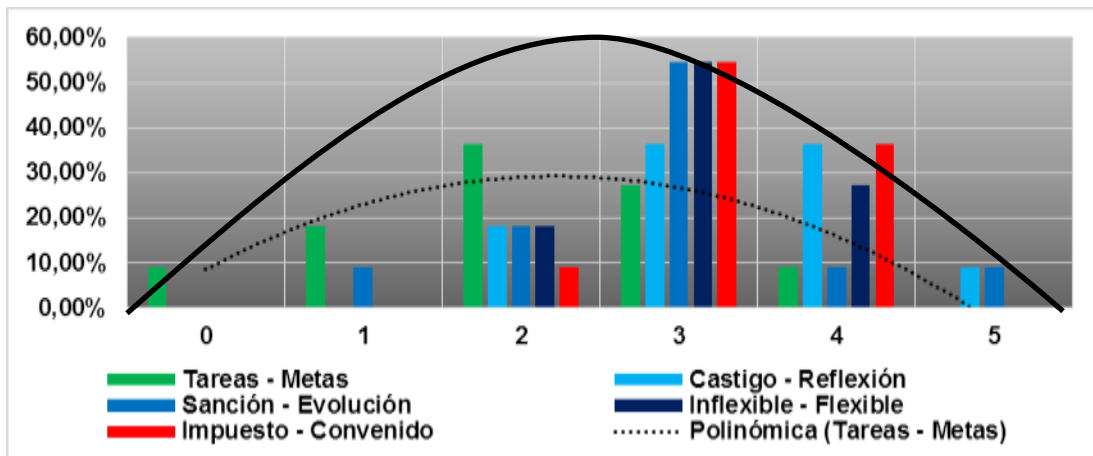
Parte de las estrategias de la gerencia universitaria, deben contemplar lo relativo a la gestión humana como medio y fin de contribuir a la generación de ventajas competitivas, sostenibles en el tiempo, lo que sin duda tributa a los resultados organizacionales positivos, debiendo en todo momento, procurar la enseñanza que le permitan mejorar sus procesos de manera continua. Lo anterior requiere de la alineación de los intereses individuales y grupales a los intereses organizacionales.

Ítem 12.- El control como actividad administrativa que emplea la gerencia general-gerencia universitaria del CULTCA en el proceso de transformación UPTAMCA se centra en:

### 38. CONTROL COMO ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA

Diferencial Semántico	C		%		C		%		C		%		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%			
Tareas	1	9,1%	2	18,2%	4	36,3%	3	27,2%	1	9,1%	0	0,0%	Metas
Castigo	0	0,0%	0	0,0%	2	18,2%	4	36,3%	4	36,3%	1	9,1%	Reflexión
Sanción	0	0,0%	1	9,1%	2	18,2%	6	54,5%	1	9,1%	1	9,1%	Evolución
Inflexible	0	0,0%	0	0,0%	2	18,2%	6	54,5%	3	27,2%	0	0,0%	Flexible
Impuesto	0	0,0%	0	0,0%	1	9,1%	6	54,5%	4	36,3%	0	0,0%	Convenido

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



24, CONTROL COMO ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA

Fuente: Cuadro 38

El control en sí mismo, debe implicar parte de un proceso de aprendizaje desde de la experiencia, pues a partir de él, se puede apreciar el nivel de alcance de las metas propuestas y las causas intervinientes, indicando Ivancinevich y otros (Ob. cit.) destacan su función es: [...] asegurar que el rendimiento actual de la organización se ajuste a lo planificado (p. 17).

Respecto de los datos ofrecidos por los consultados, se aprecia una clara convergencia por cada par sometido a su consideración, respecto de

los valores de la escala 2 y 3 (puntos medios). Empero, destacan que el control se enfatiza a las tareas en un 63,6%, es decir, se refuerza los resultados logrados en la última disyuntiva considerada en el ítem 11 (rutina-innovación), además el modelo gerencial burocrático destacado en el ítem 8.

De lo expuesto, se evidenció respecto de los pares castigo-reflexión, sanción-evolución e inflexible-flexible, los consultados se mantienen en un punto medio, a pesar que 90,8% propenden en tener el control como convenido, por lo que el investigador infiere, se trata del proceso de evaluación de la superioridad (ellos) respecto del personal a su cargo, pues la norma así lo exige al aplicar la evaluación del desempeño según se concibe en los Objetivos de Desempeño Individual (ODI).

Como cierre de este análisis descriptivo, en primer lugar es necesario destacar el nivel de dispersión de las respuestas ofrecidas por la gerencia media, sobre todo cuando ellas se comparan con las ofrecidas por la alta gerencia universitaria.

Claro es que ese nivel de dispersión será mayor, cuando mayor sean los consultados, sin embargo, cuando se precisa en ambas muestras, son quienes laboran de manera más cercanas, una en el diseño y la otra en la aplicación de las estrategias, normas y procedimientos, no puede tenerse como algo meramente azaroso, sino que refleja una realidad, según la cual, la intencionalidad y/o aspiraciones de la alta gerencia en el proceso de transformación del CULTCA-UPTAMCA, no está consolidado y requiere de maniobras más exhaustivas a tales fines, de manera tal la transformación, no resulte en una imposición, sino que responda a las nuevas tendencias de gestión, incluyendo la participación.

Si verdaderamente, la participación se contiene en el ideario de la transformación universitaria, es necesario entender, como apunta El Troudi y otros (Ob. cit.) que: "La participación no se decreta desde arriba. Implica un largo proceso de aprendizaje. Una lenta transformación cultural y, por lo tanto, sus frutos nunca se cosecharán de inmediato". (p. 16).

Como complemento de la información proporcionada por la gerencia media, en primera instancia se denota la tendencia de sus respuestas a los puntos medios de la escala, diferenciándose significativamente de las ofrecidas por la gerencia general, lo que se denota en aspectos referidos a lo estable e innovador del proceso de transformación.

Por otra parte, se aprecia significativamente el modelo gerencial empleado por la alta gerencia en aspectos de la direccionalidad institucional, lo mismo que por la percepción de la dependencia para su actuar. Según la gerencia media, entre sus características, se destaca por la no integración de los equipos de trabajo, poniendo la prioridad de su labor no precisamente en lo académico.

Manifiestan, por otra parte escasa certidumbre en torno a la transformación, reforzado cuando la planificación no es considerada como eje medular para su actuación, y en algunos casos, por el desconocimiento de las normas que se generan con miras a reforzar la transformación, lo cual consideran una estrategia que poco tributa para la articulación del trabajo, aunque se centra, la alta gerencia, en las tareas y no en las metas propuestas.

Visto así, se podría indicar efectivamente, la existencia de una correlación directa entre las estrategias de la gerencia general y las acciones de la gerencia media, aunque ésta no se debe considerar de manera positiva, lo cual igualmente permite afirmar, que si el diseño y puesta en práctica de las estrategias fuesen las correctas, éstas abran de tener una clara correspondencia en las acciones de la gerencia media.

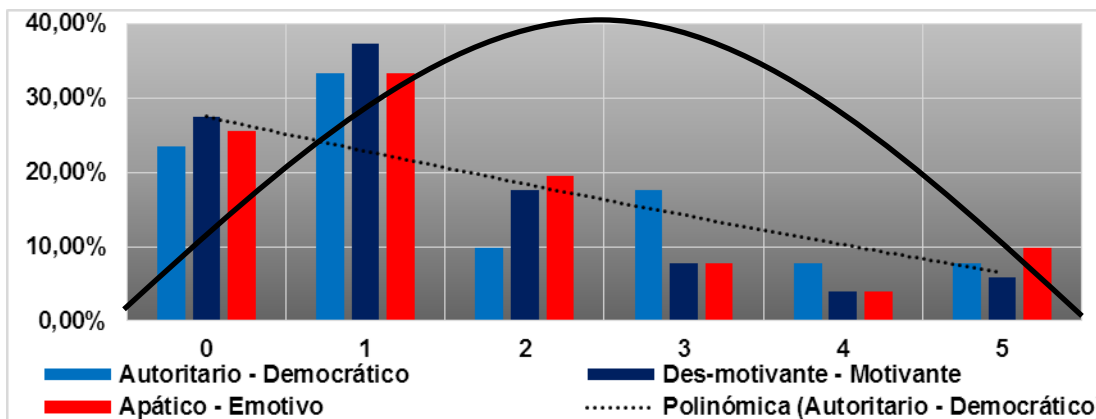
**Instrumento III.- Docentes a Dedicación Exclusiva y Tiempo completo**  
 Ítem 1. El liderazgo mostrado por la gerencia en el caso del talento humano

docente es:

**39. LIDERAZGO GERENCIAL DEL TALENTO HUMANO**

Diferencial Semántico	Escala 0		Escala 1		Escala 2		Escala 3		Escala 4		Escala 5		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	
Autoritario	12	23,5%	17	33,3%	5	9,8%	9	17,6%	4	7,8%	4	7,8%	Democrático
Des-motivante	14	27,5%	19	37,3%	9	17,6%	4	7,8%	2	3,9%	3	5,9%	Motivante
Apático	13	25,5%	17	33,3%	10	19,6%	4	7,8%	2	3,9%	5	9,8%	Emotivo

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



**25. LIDERAZGO GERENCIAL DEL TALENTO HUMANO**

Fuente: Cuadro 39

Ante todo, necesario es de recordar que la gestión humana, es una función compartida por toda la gerencia, e incluye la alta y media gerencia, de manera que, no puede tenerse como una labor exclusiva de una posición específica dentro de la estructura de la organización, sino que cada responsable del área académica o administrativa, cumple labores de la gestión humana.

Luego de la consideración anterior, necesario es desatacar la clara tendencia de parte de los consultados al responder entre los valores 0 y 2. Así se tiene sobre las respuestas al liderazgo mostrado por la gerencia

institucional es percibido preponderantemente como autocrático, desmotivante y apático, lo cual sin duda permite inferir que no propicia en modo alguno, la participación en la gestión universitaria.

Al relacionar estas respuestas con las dadas por la alta gerencia respecto de los procesos gerenciales y administrativos que consideraron altamente adecuados, flexibles, acertados, genera soluciones, son una oportunidad y una fortaleza. Igualmente, al comparar estos resultados con el ítem 2 del instrumento aplicado a la gerencia media referente a las transacciones, donde se mostró una dispersión que poco indica lo efectivo de la gerencia.

Toca a la gestión humana, según (MARTÍNS, 2001): “La forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica a todas las capacidades y el potencial de sus personas, con miras a una mejora sistémica y permanente.” (p. 32). Así la gestión humana, es una disciplina científica eminentemente empirista, y posee similitudes con las características de los métodos para su abordaje, como modelo teórico consecuente con los enfoques gerenciales de gestión del conocimiento, del capital intelectual y del aprendizaje organizacional, dentro de los cuales el factor humano ocupa un lugar central y protagónico, lo cual los diferencia de etapas anteriores del pensamiento organizativo y relativo a su dirección.

En consecuencia, su fin principal consiste en promover el desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento y experiencias. Es así que Ouchi, W. (Ob. cit.) afirma la necesidad de ser tenidas, las personas, como seres humanos dotados de cualidades, y al mismo tiempo estimados como los socios indispensables y fundamentales con quienes la organización evoluciona, crece y se desarrolla.

Por el contrario, cuando persiste una política de exclusión de la participación, puede ser interpretado por los trabajadores y sus representantes a decir de Aragón A. (ob. cit.) “[...] como un motivo de la

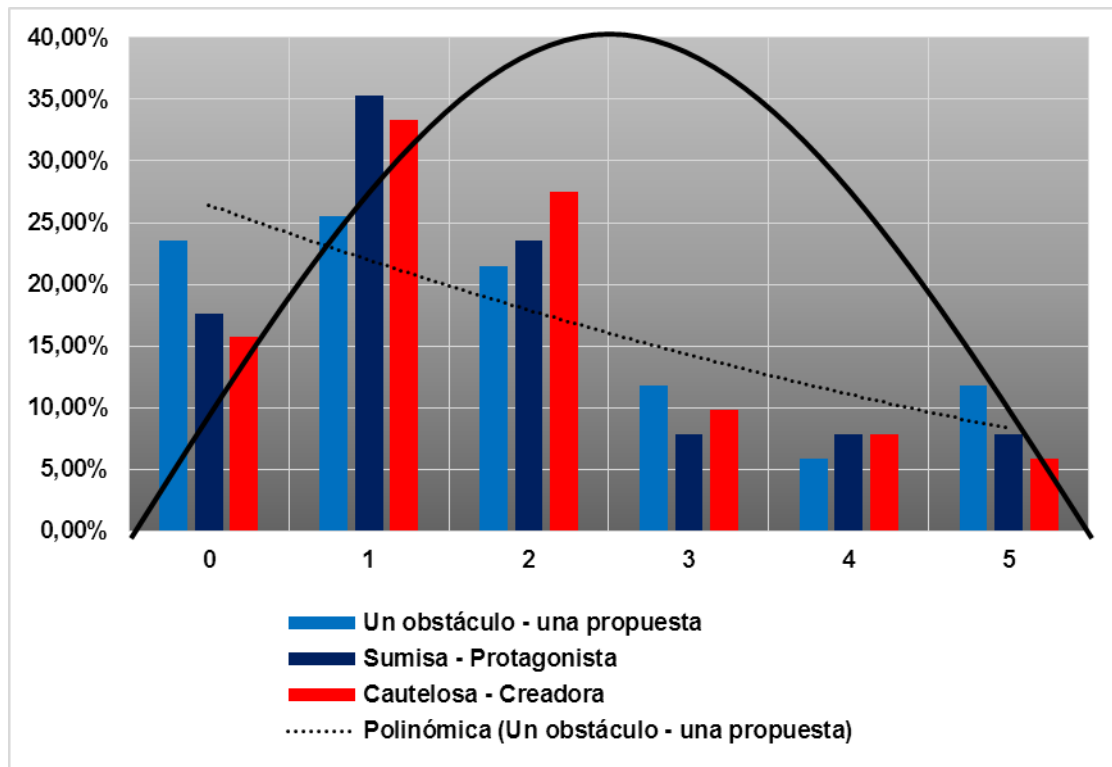
dirección para ocultarles decisiones que pueden ir en contra de sus intereses (p. 125).

Ítem 2.- La gerencia, en cuanto a la autonomía referente al talento humano docente resulta en:

#### 40. AUTONOMÍA DEL TALENTO HUMANO

Diferencial Semántico	Escala 0		Escala 1		Escala 2		Escala 3		Escala 4		Escala 5		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	
Un obstáculo	12	23,5%	13	25,5%	11	21,5%	6	11,8%	3	5,9%	6	11,8%	una propuesta
Sumisa	9	17,6%	18	35,3%	12	23,5%	4	7,8%	4	7,8%	4	7,8%	Protagonista
Cautelosa	8	15,7%	17	33,3%	14	27,5%	5	9,8%	4	7,8%	3	5,9%	Creadora

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



#### 26. AUTONOMÍA DEL TALENTO HUMANO

Fuente: Cuadro 40

Los resultados obtenidos para este enunciado, deben llamar la atención de la gerencia toda, en cuanto a la percepción de la gestión humana expresan los docentes consultados, pues alrededor del 50% se manifestaron



entre de los valores 0 y 1 de la escala. Es decir, se aprecia la gestión humana como un obstáculo a los efectos de la transformación, además de presentarse sumisa y cautelosa a las instrucciones de la jerarquía ministerial en voz de la alta gerencia.

Como exponen (DOLAN, 1999) corresponde a la gestión humana, integrar su función a la gestión general de la organización, para lo cual se debe identificar, formular y aplicar políticas de gestión humana y humanizante para toda la organización; pero más allá de ello, debe: “[...] concebir la organización desde una perspectiva sistémica y multidimensional, en la que se integren diferentes tendencias, estrategias y técnicas de gestión humana que hagan posible una administración donde el ser humano sea el eje central.” (p. 39).

Sin duda, la gestión humana no puede tenerse como una isla en la organización, pues ella debe articular y mediar entre las políticas institucionales y las aspiraciones de los equipos de trabajo, para lo que bien puede generar espacios de encuentro a tales fines, lo mismo al presentar a la consideración de la alta gerencia y su posterior aplicación, de políticas novedosas, incluyendo lo referido a la participación de los trabajadores en su gestión.

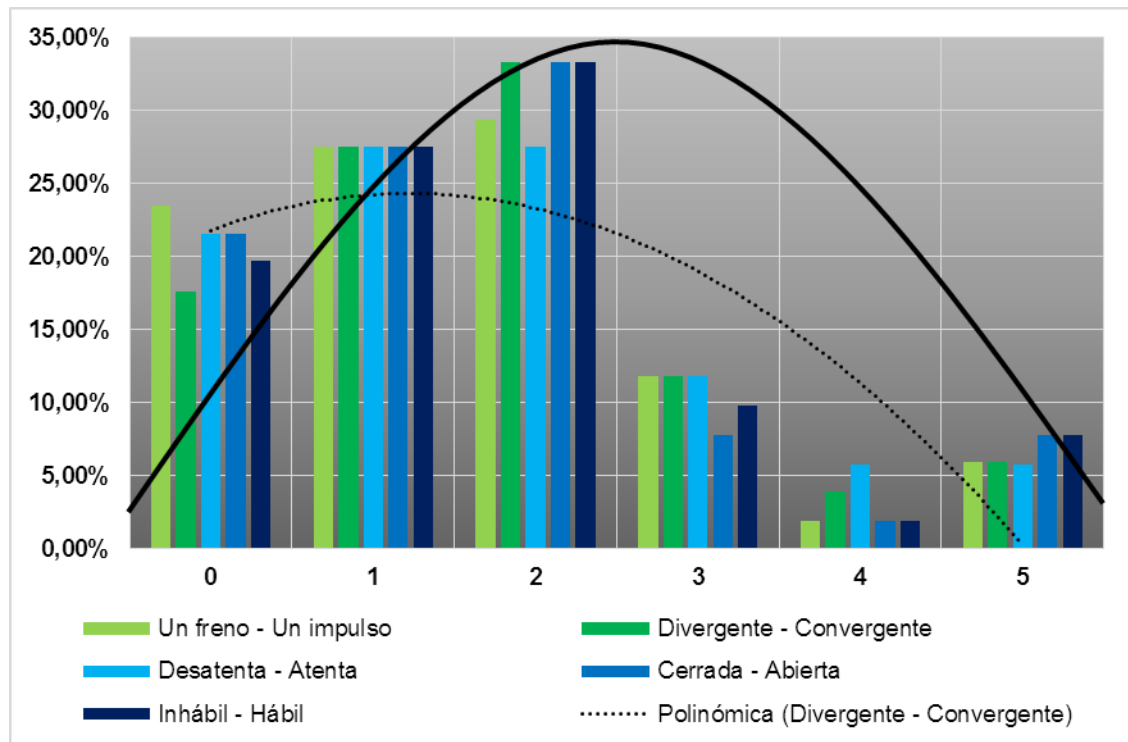
No obstante, ello a la luz de la realidad precisada en el caso de investigación, resulta alto difícil si se siguen las instrucciones ministeriales desconociendo la realidad particular de la institución a transformar, pareciendo más bien la privación de otros intereses a los propios de la organización universitaria.

Ítem 3.- La autoridad de la gerencia en el caso del talento humano docente se muestra como:

#### 41. AUTORIDAD GERENCIAL DEL TALENTO HUMANO

Diferencial Semántico	C		%		C		%		C		%		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	
Un freno	12	23,5%	14	27,5%	15	29,4%	6	11,8%	1	1,9%	3	5,9%	Un impulso
Divergente	9	17,6%	14	27,5%	17	33,3%	6	11,8%	2	3,9%	3	5,9%	Convergente
Desatenta	11	21,6%	14	27,5%	14	27,5%	6	11,8%	3	5,8%	3	5,8%	Atenta
Cerrada	11	21,6%	14	27,5%	17	33,3%	4	7,8%	1	1,9%	4	7,8%	Abierta
Inhábil	10	19,7%	14	27,5%	17	33,3%	5	9,8%	1	1,9%	4	7,8%	Hábil

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



#### 27. AUTORIDAD GERENCIAL DEL TALENTO HUMANO

Fuente: Cuadro 41

La concepción que aquí se da referida a la autoridad, además de tenerse como instancia jerárquica, procuró precisar el grado de influencia

desde la gestión humana se ejerce y es percibida por los docentes consultados.

De los resultados alcanzados, se obtiene que tres de cada cuatro consultados, tienden a describirla como un freno, una gestión divergente, desatenta, cerrada e inhábil y tan solo un 20% aproximadamente, la consideran como un impulso, convergente, atenta, abierta y hábil.

Anteriormente, fue considerada, respecto de la toma de decisiones (instrumento 1, ítem 11), la alta gerencia reconocía que no se destaca por ser colectiva y al mismo tiempo subrayaban en el ítem 12, lo referido al modelo de gestión, no se recalca por ser heterogénea, indicando por otro lado la gerencia media, respecto del control, este es tenido poco hacia la evolución o aprendizaje.

Por otra parte, la gerencia media revela que la gestión institucional no tiene las más destacadas características referidas a la participación (instrumento 2 ítem 1), todo lo cual parece corroborar los resultados obtenidos en este enunciado, reafirman la postura de los consultados expresadas en el ítem anterior.

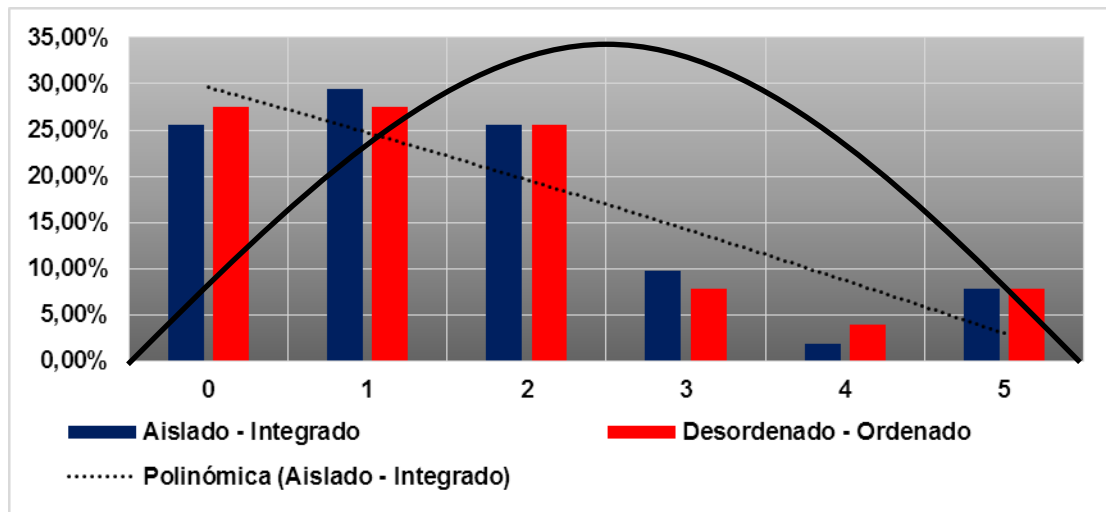
Ya se ha destacado que entre las funciones de las IEU, se incluye la generación de conocimiento, lo cual le impone al mismo tiempo, mantenerse atenta a las nuevas tendencias gerenciales, no como mero esnobismo, sino a los fines de justificar su propia labor. Antes ya fue destacado las consideraciones de Kliskberg, B. (Ob. cit.) subraya: las organizaciones con mejores resultados se centran en estilos gerenciales distintos a los tradicionales, además de asociar el éxito por su capacidad de análisis sistémico del contexto, sus procesos comunicacionales activos, la horizontalidad de sus estructuras y la participación entre otras características.

Ítem 4.- El flujo de trabajo como acción gerencial resulta:

#### 42. FLUJO DE TRABAJO DESDE EL ENFOQUE GERENCIAL

Diferencial Semántico	Escala 0		Escala 1		Escala 2		Escala 3		Escala 4		Escala 5		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	
Aislado	13	25,5%	15	29,4%	13	25,5%	5	9,8%	1	1,9%	4	7,8%	Integrado
Desordenado	14	27,5%	14	27,5%	13	25,5%	4	7,8%	2	3,9%	4	7,8%	Ordenado

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



#### 28. FLUJO DE TRABAJO DESDE EL ENFOQUE GERENCIAL

Fuente: Cuadro 42

El flujo de trabajo tiene que ver con los procesos operativos propios de las actividades correspondiendo a cada uno de los miembros de la organización, a razón de su labor, relacionado con las tareas y rutinas a cumplir.

De manera que puede ser vinculado con la burocracia académica, a los efectos de los consultados, quienes estima preponderantemente como aislado y desordenado en más de un 80% cuando se observan las respuestas concentradas en la escala del 0 al 2.

Lo anterior da cuenta del escaso relacionamiento de los docentes en la institución, lo cual cercena posibilidades de integración y trabajo en equipo,

vinculando los datos de los consultados, con la media gerencia cuando se refieren a aspectos como la planeación, la integración gerencial y la instrumentación de las estrategias que se consideró en el instrumento 2 ítem: 7, 8 y 9.

Ahora bien, resulta claro que en las IEU, los actuales modos de gestión, están impregnados por concepciones tradicionales no consideran novedades como la participación, por lo cual es necesario repensar las estrategias llevadas a cabo, debiendo al mismo tiempo, contemplar los beneficios de una gerencia participativa presenta, máxime en el caso de universidad experimental dado el proceso de transformación.

En este sentido, Ahumada, L. (Ob. cit.) destaca que con la participación se logra:

- 1) Aumento de la tasa de productividad y mayor calidad del producto como consecuencia de un mayor esfuerzo y atención personales por parte de los subordinados;
- 2) Reducción de la rotación del personal, del absentismo y de los retrasos;
- 3) Disminución del número de conflictos laborales y mejora en las relaciones de directivos con trabajadores y sindicatos;
- 4) Mayor disposición para el cambio como consecuencia de la participación de los subordinados en el proceso de decisión que ha dado como resultado los cambios;
- 5) Más facilidad de gestión de los subordinados, aumentando las respuestas positivas de los mismos a las órdenes de la dirección (menos necesidad de una supervisión estrecha y de medidas disciplinarias);
- 6) Mejora en la calidad de las decisiones directivas" (p. 10). [Documento en línea]

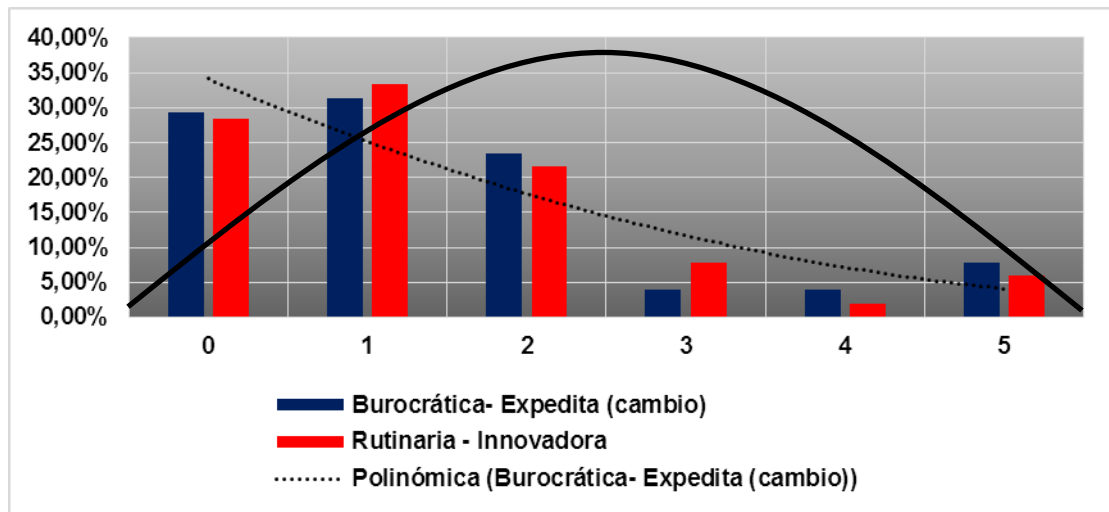
Estas y otras consideraciones, convendría tenerse en cuenta a los efectos de arribar a la nueva institución universitaria.

Ítem 5.- El modelo de la gerencia del talento humano en el caso docente, emplean procedimientos que se asemejan a:

#### 43. MODELO DE GERENCIA HUMANA

Diferencial Semántico	Escala 0		Escala 1		Escala 2		Escala 3		Escala 4		Escala 5		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	
Burocrática	15	29,4%	16	31,4%	12	23,5%	2	3,9%	2	3,9%	4	7,8%	Expedita (cambio)
Rutinaria	15	28,4%	17	33,3%	11	21,6%	4	7,8%	1	1,9%	3	5,9%	Innovadora

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



#### 29. MODELO DE GERENCIA HUMANA

Fuente: Cuadro 43

Al observar los resultados, se nota que los consultados manifiesta una tendencia significativa estimando al modelo gerencial empleado en el CULTCA-UPTAMCA, de característica tradicional y burocrática, signada por el cumplimiento de rutinas, oscilando entre el 84,3% y el 83,3% respectivamente, y con un acumulado entre las escalas 0 y 1 de 60,8% y 61,7% respectivamente.

En este mismo sentido, resulta clave recordar que la gerencia media estimó en un 72,6% que la gerencia muestra arreglos piramidales y su modo de gestión es igualmente tradicional burocrático en un 63,3% (instrumento 2

ítem 8). Asimismo, es necesario recordar entre las disyuntivas autocracia-democracia y dependencia-autonomía, la alta gerencia, revela que no emplean en un 100% la democracia, como tampoco se refleja niveles autonómicos.

Sin duda, lo revelado en torno al modelo gerencial, da luces de una concepción conservadora (tayloriana), en la que el poder, juega papel preponderante, además de enfatizar en la estructura y el control, entre otras dimensiones, lo cual, por supuesto, no contempla esquemas referidos a la participación, a pesar de la concepción de la nueva universidad contenida en su decreto de creación.

De acuerdo con el modelo político democrático que se propugna en la carta magna (CRBV-Ob. cit.), centrado en la participación protagónica, impone a las instituciones públicas y entre ellas, a las universidades, especialmente las que se encuentran en proceso de transformación, tener en cuenta la nueva realidad nacional y de ellas las nuevas relaciones de poder, teniendo en cuenta, según destacó Delgado, J. (Ob. cit.) la presencia de nuevos actores sociales, políticos y económicos, incluida la sociedad civil y los sectores productivos quienes aspiran participar en las decisiones trascendentes de la universidad.

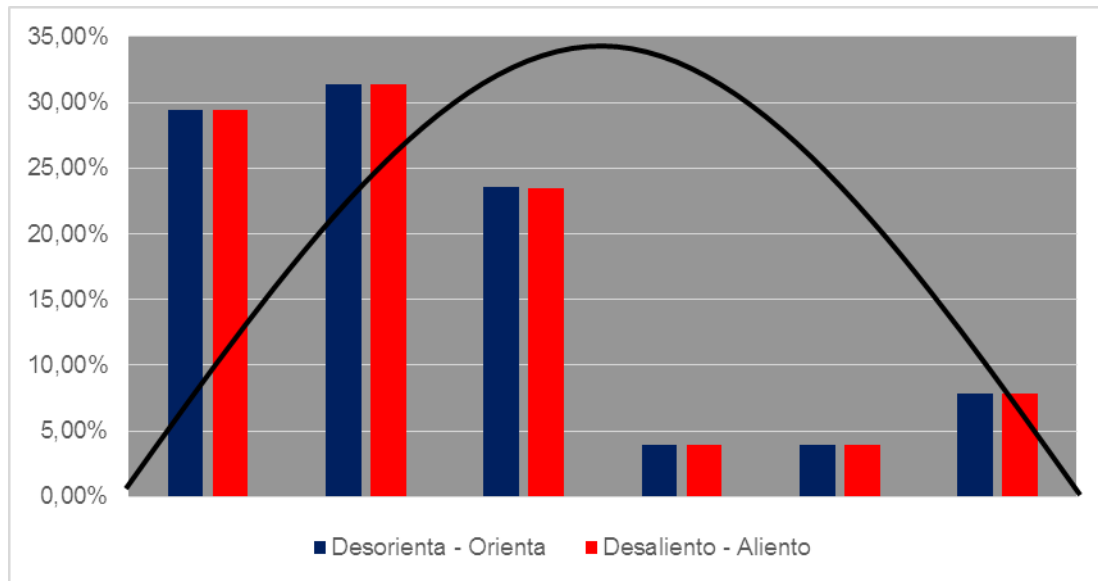
De ahí que conviene a la gerencia y la comunidad universitaria toda, tener en cuenta experiencias concretas referidas en las cuales se promueve la participación genuina, a decir de Kliskberg, B. (Ob. cit.) “[...] significa en definitiva gerenciar con excelencia. La participación da resultados muy superiores en el campo social a otros modelos organizacionales de corte tradicional como los burocráticos y los paternalistas.” (p. 111 - 112).

Ítem 6.- Indique la percepción que usted posee de la gestión del talento humano en el CULTCA en transformación a UPTAMCA

44. PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA Y LA MOTIVACIÓN

Diferencial Semántico	Escala 0		Escala 1		Escala 2		Escala 3		Escala 4		Escala 5		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	
Desorienta	15	29,4%	16	31,4%	12	23,6%	2	3,9%	2	3,9%	4	7,8%	Orienta
Desaliento	15	29,4%	16	31,4%	12	23,5%	2	3,9%	2	3,9%	4	7,8%	Aliento

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



30. PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA Y LA MOTIVACIÓN

Fuente: Cuadro 44

Con similares ponderaciones, los consultados refieren ante las disyuntivas consideradas para este ítem, lo atinente a la gestión actual del talento humano, es percibido mayoritariamente como una gestión desorientadora y es desordenada.

Respecto de este último extremo, ya se patentaba al considerar el modelo cortical (fase I), entre las semblanzas mostrada por esta instancia organizacional, se incluye la repitencia de labores. Por otra parte, esta unidad organizativa en su cotidianidad se caracteriza fundamentalmente por la mera tramitación y el control, lo que permite inferir sobre los consultados



desconociendo si la gerencia en cuestión, realiza aporte alguno a los efectos de la transformación y la participación, con lo cual se evidencia ignorancia de su rol protagónico en la organización universitaria.

En el caso de las instituciones de educación universitaria, la gestión humana y la comunidad docente, requiere internalizar según (SIE00):

En las últimas décadas, el mundo ha entrado en diversos procesos vertiginosos de cambios a nivel socio económico, tecnológico, ambiental y cultural, lo cual demanda del profesor universitario un rol protagónico para asumir los nuevos retos de la educación superior los cuales ha requerido mayor preparación en el sistema educativo y de información, reafirmando que no es una época de cambios, sino un cambio de época” (p. 2).

En el apuntalamiento del protagonismo docente, la gestión humana resulta crucial, pues las personas no son recursos, ellas poseen recursos con los cuales pueden marcar la diferencia de una organización a otra, dependiendo si, del grado de motivación y satisfacción, entre otros, para emplear sus talentos y habilidades a los fines de optimizar el empleo y uso de los recursos disponibles, amén de realizar aportaciones en busca de mejoras.

Entre las estrategias, necesariamente debe tener presente la gestión humana en el proceso de transformación CULTCA-UPTAMCA, inclusive como un imperativo de orden legal, es lo referido a la participación, destacando, Ahumada, L. (Ob. cit.), aunque se refiere a empresas de producción, es aplicable para instituciones públicas universitarias:

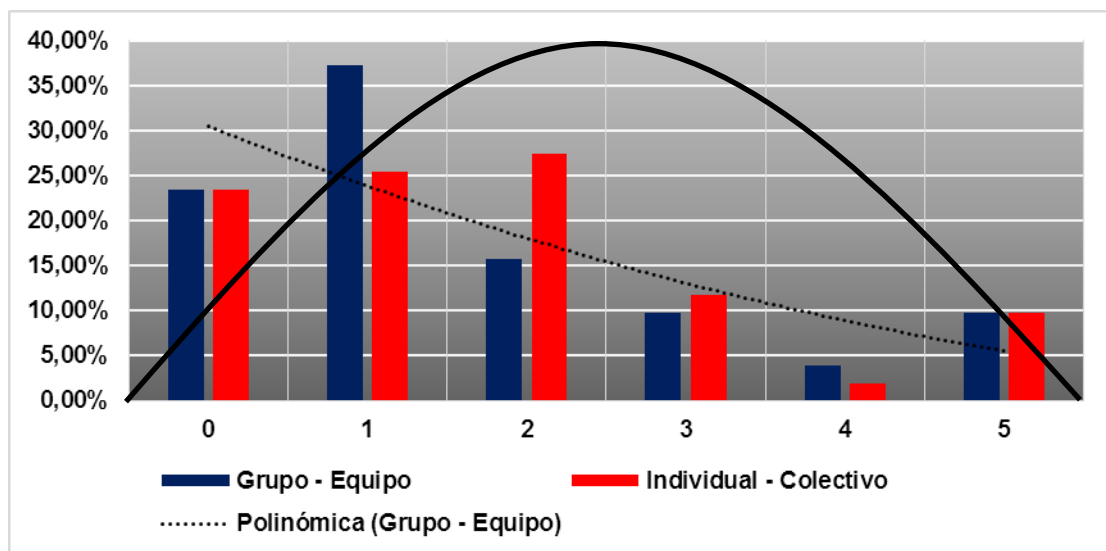
La participación de los trabajadores se interpretaría así exclusivamente como una técnica de gestión de los recursos humanos que parece facilitar la unión e integración de los trabajadores en los intereses empresariales y que permite reducir el conflicto mediante una aceptación más amplia de la lógica disciplinaria de la economía de mercado capitalista. [...] es necesario vincular precisamente a los operadores con esos intereses, siendo el reconocimiento de su participación en las decisiones productivas el medio de identificar a los agentes empresariales antes enfrentados. (p. 11 - 12) [Documento en línea].

Ítem 9.- La gestión humana impulsa el trabajo en:

#### 45. IMPULSO DE LA GESTIÓN HUMANA

Diferencial Semántico	Escala 0		Escala 1		Escala 2		Escala 3		Escala 4		Escala 5		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	
Grupo	12	23,5%	19	37,3%	8	15,7%	5	9,8%	2	3,9%	5	9,8%	Equipo
Individual	12	23,5%	13	25,5%	14	27,5%	6	11,8%	1	1,9%	5	9,8%	Colectivo

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



#### 31. IMPULSO DE LA GESTIÓN HUMANA

Fuente: Cuadro 45

De acuerdo a lo reflejado por los docentes consultados, la gestión humana del CULTCA-UPTAMCA, el trabajo en equipo y el esfuerzo colectivo, no está entre sus prioridades, respuestas estas que resultan coherente con lo expresado en el ítem antes analizado.

Este enunciado al relacionarlo con el ítem 7 del instrumento 2, aplicado a la gerencia media y en el que se refiere a la integración, presenta extremos con una significativa valoración: la exclusión, el desconocimiento del otro y la parcialidad, con al menos el 45% de las respuestas, de donde se infiere que

las estrategias de la gerencia universitaria, si ha procurado la integración y conformación de equipos de trabajo, esta no ha sido percibida.

Como antes se ha considerado, el rol de la gestión humana, resulta clave no sólo a los fines de lograr los objetivos organizacionales, sino que debe procurar la conciliación de los intereses individuales y grupales, en torno a la institución. Es decir, le correspondería un papel de mediador, debiendo para ello, tener un enfoque filosófico antropocéntrico, según el cual, el ser humano está en el centro y la medida de todas las cosas.

Sin embargo, para el caso venezolano, la legislación laboral (LOTTT Ob. cit.) configura al jefe de personal, sea cual fuere su denominación, como representante del patrono, y no realiza consideración alguna respecto de su rol mediador y para la configuración de equipos efectivos de trabajo.

La integración y el trabajo en equipo, requiere ser valorado como una de las claves del éxito de las organizaciones, pues ninguna institución puede prescindirse del trabajo colectivo, descansando su efectividad, en la firmeza del trabajo en equipo. En este sentido, el equipo puede ser concebido como un conjunto de capacidades y talentos que poseen las personas, donde cada una de ellas es apreciada y necesaria para actuar en conjunto.

Así resulta fundamental asumir, desde la gestión humana, este proceso social incluyente con énfasis en la participación, de manera que las personas se identifique con la organización, y se logre, como indican Davis, K. y Newstrom, J. (Ob. cit.):

.Cuando hablan acerca de la compañía, empiezan a decir "nosotros", no "ellos". Cuando observan un problema de trabajo, dicen "nuestra", no "suyo". La participación los ayuda a convertirse en buenos ciudadanos organizacionales, en vez de ser ejecutores irresponsables, semejantes a las máquinas. (p. 222).

Así pues el éxito organizacional y gerencial debe tener en cuenta lo referido a las relaciones sociales de las que participan los trabajadores, así como, sus actitudes y sus afectos en relación a la organización.

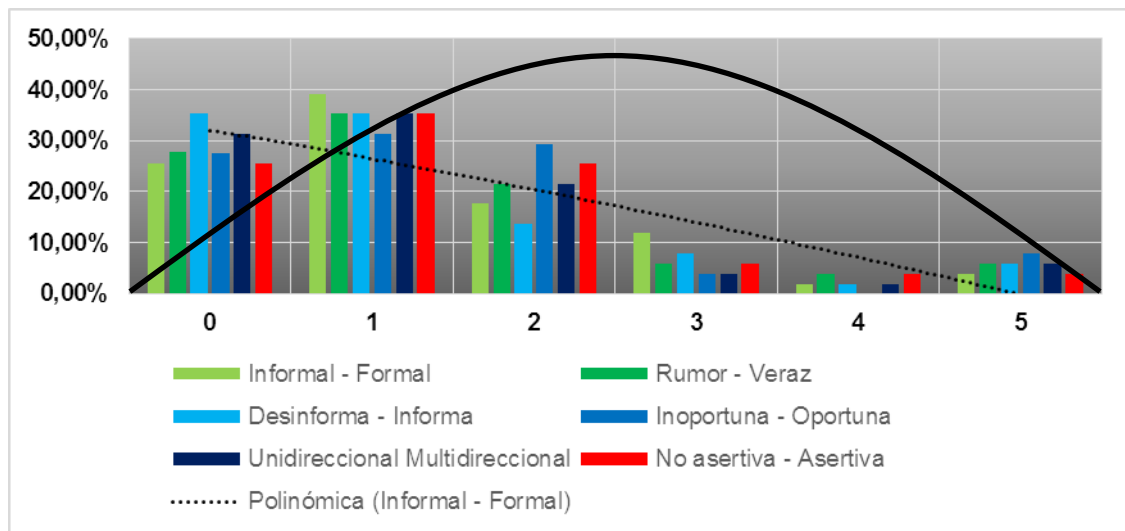


Ítem 9.- La comunicación empleada por la gerencia del talento humano del CULTCA para la transformación a UPTAMCA se caracteriza por

#### 46. LA COMUNICACIÓN DESDE LA GERENCIA HUMANA

Diferencial Semántico	Escala 0		Escala 1		Escala 2		Escala 3		Escala 4		Escala 5		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	
Informal	13	25,5%	20	39,2%	9	17,6%	6	11,8%	1	1,9%	2	3,9%	Formal
Rumor	14	27,8%	18	35,3%	11	21,5%	3	5,8%	2	3,8%	3	5,8%	Veraz
Desinforma	18	35,3%	18	35,3%	7	13,8%	4	7,8%	1	1,9%	3	5,8%	Informa
Inoportuna	14	27,5%	16	31,4%	15	29,4%	2	3,9%	0	0,0%	4	7,8%	Oportuna
Unidireccional	16	31,4%	18	35,3%	11	21,6%	2	3,9%	1	1,9%	3	5,9%	Multidireccional
No asertiva	13	25,5%	18	35,3%	13	25,5%	3	5,9%	2	3,9%	2	3,9%	Asertiva

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



#### 32. LA COMUNICACIÓN DE LA GERENCIA HUMANA

Fuente: Cuadro 46

Parfraseando a Luhmann, N. (Ob. cit.), la comunicación produce y reproduce la organización, constituyéndose en una operación sistemática e ineludible de carácter social, requiriendo de dos o más interlocutores, de cuyas acciones e interacciones, únicamente puede ser constituida por la comunicación. En este mismo sentido, Manzanilla O. (Ob. cit.), refiere:

Dentro del campo de las relaciones interpersonales, comunicar es transmitir o transferir información útil, completa y oportuna. Se

entiende que útil cuando, además de ser completa y oportuna, está dirigida, e intencionada, hacia convertir un objetivo deseado en un resultado esperado. (p. 103).

Ahora bien, conforme a la información suministrada por parte de los consultados, éstos indican, que se emplea fundamentalmente de manera informal, a pesar de existir una publicación periódica interna, así como el uso de las redes sociales, prevaleciendo, a decir de los encuestados se privilegia el rumor, lo cual el investigador estima como globos de ensayo con los que se desea conocer las reacciones internas, y posteriormente se divulgan sin procurar contar con datos concretos o la validación de la información, destacándose en ocasiones, por chismes bajo la figura del anonimato, asunto develado en la fase I de esta indagación.

Es así como el tercer par o disyuntiva presentada en este ítem: desinforma-informa, coincide con el diferencial previo, estimando los consultados que es poco oportuna, unidireccional y no asertiva.

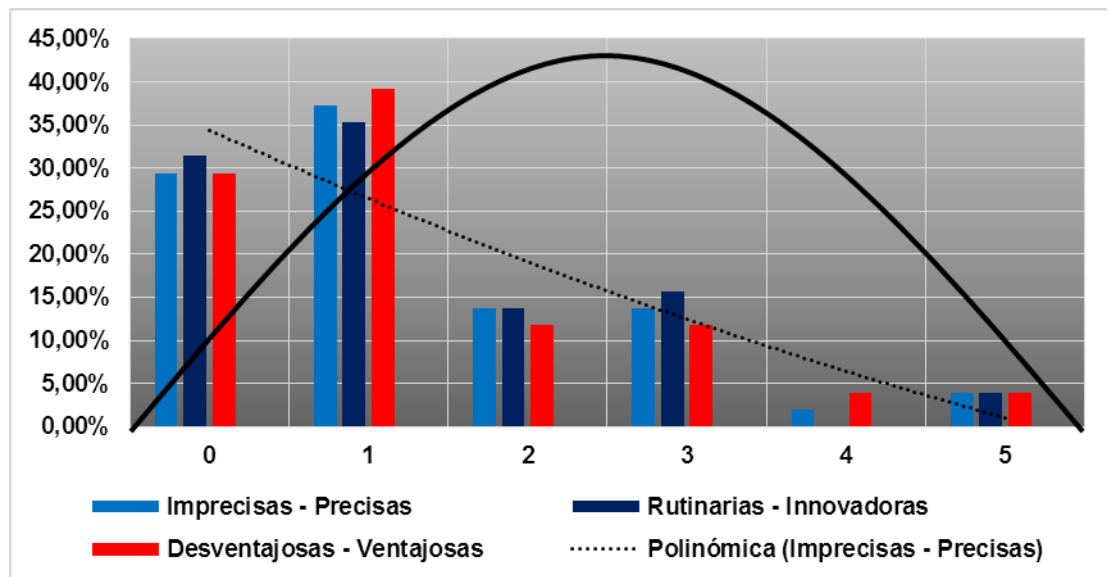
Este tipo de prácticas de parte de la gerencia, además de perturbar el ambiente laboral, restan cualquier nivel de seriedad, atentando contra principios organizacionales que permitan el logro de los objetivos propuestos, siendo clave la comunicación a los fines de la coordinación debida y necesaria, correspondiendo tenerse presente como indica el mismo Luhmann, N. (Ob. cit.) a los fines de la prosecución de un tema, la transformación, la comunicación necesita la selección constante, garantizando especialmente la aparición de temas afines y con ellos la organizan con la memoria comunicacional.

Ítem 10.- El dominio de las actividades o tareas propias a la gestión del talento humano desarrolladas en el CULTCA a razón de la transformación a UPTAMCA se estima como:

#### 47. DOMINIO DE TAREAS DE PARTE DE LA GESTIÓN HUMANA

Diferencial Semántico	Escala 0		Escala 1		Escala 2		Escala 3		Escala 4		Escala 5		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	
Imprecisas	15	29,4%	19	37,3%	7	13,7%	7	13,7%	1	1,9%	2	3,9%	Precisas
Rutinarias	16	31,4%	18	35,3%	7	13,7%	8	15,7%	0	0,0%	2	3,9%	Innovadoras
Desventajosas	15	29,4%	20	39,2%	6	11,8%	6	11,8%	2	3,9%	2	3,9%	Ventajosas

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



#### 33. DOMINIO DE TAREAS DE PARTE DE LA GESTIÓN HUMANA

Fuente: Cuadro 47

En su concepción, se entiende a la tarea como la consecución de pasos lógicos (actividades) para la realización de un trabajo, lo cual implica un esfuerzo y al mismo tiempo debe contener el logro de resultados previamente definidos, nada azaroso.

De esta forma, las tareas clásicas u operativas encomendadas a la gestión humana, se incluye lo referido a la atracción, selección, inducción, desarrollo, control, mantenimiento y más recientemente lo concebido como

*outplacement*, o salida placentera. Sin embargo su accionar impacta en toda la organización e incluye aspectos referidos a la cultura y al clima organizacional, entre otras dimensiones fundamentales.

Si bien es cierto que la gerencia muestra una dependencia total a los lineamientos ministeriales en cuanto a lo referido al ingreso, la convención colectiva y el marco legal, las nuevas prácticas de la gestión humana, hoy por hoy apuntan a aspectos como calidad de vida. Ahora bien, el valor de la gestión humana, en muchos casos, no viene dada por la posición en la estructura organizacional, lo cual no cercena en ninguna forma, el rol protagónico que su gerente pueda asumir a partir de sus mejores prácticas organizacionales.

Lo referido a la calidad de vida, es un concepto multidimensional e incluye, además de la satisfacción por la labor realizada y el nivel de recompensa, lo referido a las maneras de relacionamiento, el ambiente de trabajo, la motivación y otras dimensiones más, considerándolo (GIBSON, 1996) como:

[...] un set de creencias que engloban todos los esfuerzos para incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional. (p. 908).

De los resultados logrados a partir del enunciado contenido en este ítem, la gestión humana, en cuanto a sus actividades propias, es percibido por parte de los consultados como: Imprecisa, Rutinaria y Desventajosa por un 80%.

Así las cosas, se puede inferir que poco o nada son los aportes que ha venido realizando la gestión humana–subcomisión de personal del CULTCA-UPTAMCA, a los efectos de la transformación, por lo cual resulta en un imperativo la revisión de su rol, estrategias y prácticas pudiéndose hacerse asistir por parte del equipo docente de la institución.

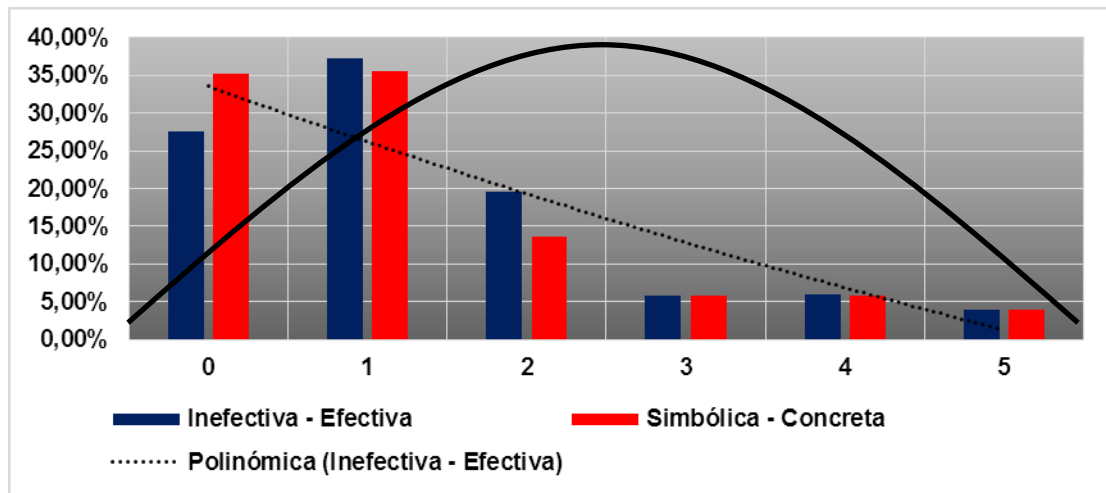


Ítem 11. Según su experiencia, la gerencia del CULTCA en transformación a UPTAMCA es:

#### 48. ESTILO GERENCIAL

Diferencial Semántico	Escala 0		Escala 1		Escala 2		Escala 3		Escala 4		Escala 5		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	
Inefectiva	14	27,5%	19	37,3%	10	19,6%	3	5,8%	3	5,9%	2	3,9%	Efectiva
Simbólica	18	35,3%	18	35,5%	7	13,7%	3	5,8%	3	5,8%	2	3,9%	Concreta

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



#### 34. ESTILO GERENCIAL

Fuente: Cuadro 48

Respecto del estilo gerencial, los docentes a dedicación exclusiva y tiempo completo consultados, la consideran como ineficiente y simbólica en un 84%, debiendo destacar en cuanto a este último extremo que la suma de los valores logrados en la escala 0 y 1 registró un 70,6% de preferencias.

De acuerdo a Falcón, J. (Ob. cit.) “Entre las funciones principales de un gerente encontramos: planificar, organizar, liderar y controlar. Sin embargo, en cada una de esas funciones, la toma de decisiones juega siempre un papel preponderante”. (p. 27). Al conjugar los resultados obtenidos en este ítem con la definición presentada, se podría inferir que tales funciones o no

son cumplidas o son cumplidas de manera deficiente, quizás sea por no dar importancia a temas partidistas o no institucional como relevaron la alta gerencia universitaria en el ítem 13 del instrumento 1

Asimismo, los resultados aquí analizados pueden ser considerados a la luz de los obtenidos en el instrumento 2: ítem 5, ítem 7 e ítem 8, donde se le consultó a la gerencia media sobre los tópicos de planeación, integración y las estrategias de la alta gerencia universitaria, respectivamente, concentrándose sus respuesta no hacia elementos de certidumbre y seguridad y si hacia desconocimiento del otro (otricidio) y modelo gerencial piramidal.

A la luz de este análisis, y teniendo en cuenta comentarios previos realizados por el investigador respecto de la formación gerencial de los docentes, pareciera que tal consideración debe ser tenida igualmente para la alta gerencia universitaria, pues su sola formación profesional y afiliación política, entendiera que no garantiza la concreción del proceso de transformación y menos, la mutación del modelo gerencia donde se ennoblezca la participación.

En este sentido, resulta fundamental el cambio de paradigma, entendiendo, como indica Ander-Egg (ob. cit.): “Todos tenemos por solo hecho de vivir, un modo de ser, de pensar y de actuar, que es la herencia social, expresada a través de la cultura que pertenecemos”. (p. 92), y para tales cambios, debería permitir, a los efectos de la transformación universitaria, según Delgado (ob. cit.) cuando revela:

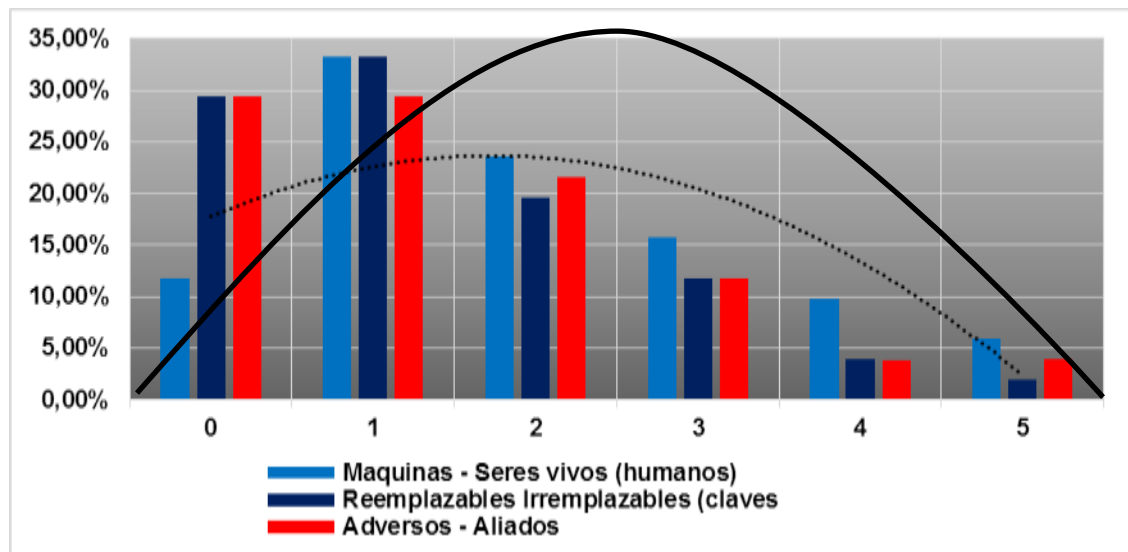
El reconocimiento y participación de los actores del hecho académico es imprescindible si se propone diseñar y desarrollar estrategias de transformación universitaria desde la perspectiva de la micro reforma, en el entendimiento de que este proceso debe iniciarse con un cambio profundo de pensamiento (reingeniería del pensamiento) de la comunidad universitaria, paradigmas y mapas mentales sobre la universidad y su actuación como institución fundamental de la sociedad. (p. 192).

Ítem 12. En la institución, la gerencia concibe a las personas-equipo de trabajo, como:

#### 49. CONCEPCIÓN DE LAS PERSONAS POR PARTE DE LA GERENCIA UNIVERSITARIA

Diferencial Semántico	Escala 0		Escala 1		Escala 2		Escala 3		Escala 4		Escala 5		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	
Maquinas	6	11,8%	17	33,3%	12	23,5%	8	15,7%	5	9,8%	3	5,9%	Seres vivos (humanos)
Reemplazables	15	29,4%	17	33,3%	10	19,6%	6	11,8%	2	3,9%	1	1,9%	Irreemplazables
Adversos	15	29,4%	15	29,4%	11	21,6%	6	11,8%	2	3,8%	2	3,9%	Aliados

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



#### 35. CONCEPCIÓN DE LAS PERSONAS POR PARTE DE LA GERENCIA UNIVERSITARIA

Fuente: Cuadro 49

Los datos proporcionados en este ítem, resultan confirmatorios de las apreciaciones que realizan los consultados respecto de la gerencia considerado en el ítem anterior, pues según ellos, la gerencia universitaria los considera en la escala del 0 al 2 como máquinas (78,6%), reemplazables (86,2%) y adversos (80,4%).

Lo anterior se presenta de manera antagónica a las prácticas de las organizaciones del siglo XXI, a las que resulta un imperativo adecuarse a las

nuevas exigencias del entorno, propiciando la participación como forma de desarrollo de su ciudadanía, debiendo ser tenidas, las personas, como seres vivos y únicos, llenos de expectativas y experiencias, capaces de aportar mediante alianzas.

La gerencia universitaria, en tanto instancia delegada del ejecutivo nacional, le corresponde como imperativo legal, la puesta en práctica de los postulados constitucionales y legales que reconocieron en los primeros ítem del instrumento 1, incluyendo lo correspondiente a la participación, como destacó Gutiérrez, J. (Ob. cit.)

Antes que una justificación sobre los efectos beneficiosos de la participación, existe un razonamiento más profundo, el tipo de gobierno que mejor protege la dignidad de las personas (en el sentido occidental moderno, o si se prefiere Kantiano) es el sistema democrático ya que vela por el derecho de autogobierno (y por lo tanto de autodeterminación) (p. 88).

Sin duda, para tales fines, se requiere el internalizar a la participación como principio, más que organizacional, como principio y filosofía de vida personal, de manera de constituir equipos de trabajo, efectivos y eficientes, además de establecer relaciones ganar-ganar, afirmando (LOMBARDI, 2003):

[...] cuando los individuos cuentan con espíritu de equipo, su deseo es que el grupo mismo tenga éxito, por lo que asumirán personalmente la responsabilidad y el compromiso, haciendo responsable a cada miembro del equipo de trabajo, en la búsqueda individual de la excelencia, asumiendo metas en común, buscando que cada jugador por decirlo así, quiera obtener el mismo resultado para todos” (p.48).

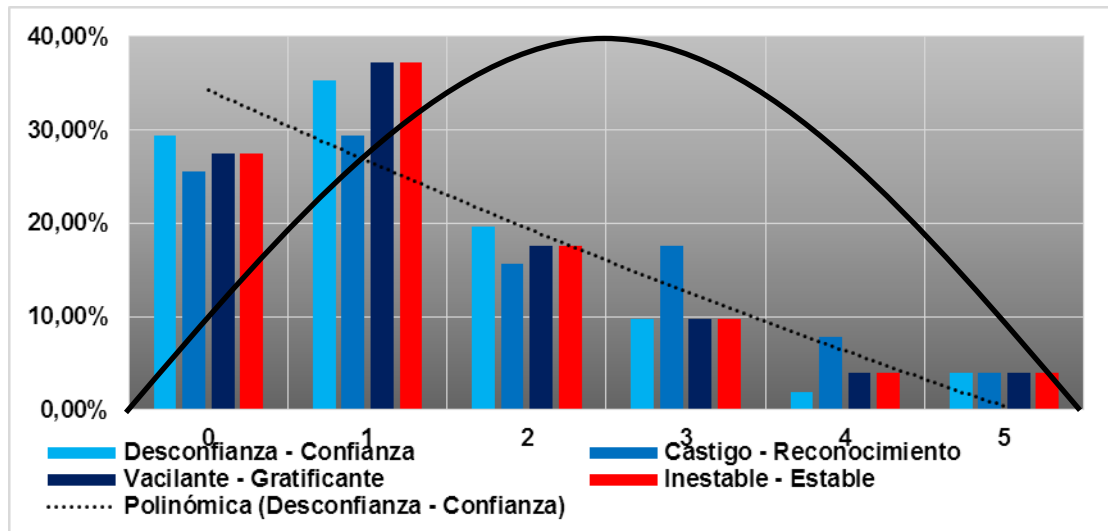
Sin duda, lo expuesto por los consultados, deben ser tenidos en cuenta a la luz de estos argumentos teóricos.

Ítem 13. La gerencia genera con su actuar y según la misión institucional un ambiente caracterizado por

### 50. CARACTERÍSTICAS DEL AMBIENTE

Diferencial Semántico	0		1		2		3		4		5		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	
Desconfianza	15	29,4%	18	35,3%	10	19,6%	5	9,8%	1	1,9%	2	3,9%	Confianza
Castigo	13	25,5%	15	29,4%	8	15,7%	9	17,6%	4	7,8%	2	3,9%	Reconocimiento
Vacilante	14	27,5%	19	37,3%	9	17,6%	5	9,8%	2	3,9%	2	3,9%	Gratificante
Inestable	14	27,5%	19	37,3%	9	17,6%	5	9,8%	2	3,9%	2	3,9%	Estable

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



### 36. CARACTERÍSTICAS DEL AMBIENTE

Fuente: Cuadro 50

El ambiente, se relaciona con el clima organizacional interno entre los integrantes de la institución, y se vincula de manera directamente proporcional al grado de motivación existente y que Litwin, G. y Stringer, H. (Ob. cit.) incluye los referidos a la estructura, responsabilidad o empoderamiento, la recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, el conflicto y la identidad.

Es así como en este ítem se incluyó lo referido a la confianza, el reconocimiento, lo gratificante y la estabilidad, donde se puede apreciar una clara tendencia hacia la desconfianza, el castigo, lo vacilante e inestable que supera con creces a dos de cada tres consultados. En consecuencia, es preciso destacar del enunciado (ítem) “la gerencia genera en su actuar”, permite inferir, lo no acertado-desacertado, de la actuación de parte del equipo gerencial, por lo que se debe insistir en la necesidad, además de conocer estos reveladores datos, asumir un cambio de estrategia si verdaderamente se desea llevar a cabo la transformación de manera colectiva.

Lo anteriormente comentado, tiene un nivel de coincidencia con lo manifestado por la gerencia media respecto de la estrategia de la gerencia universitaria (ítem 8 instrumento 2), así como lo referido en el ítem 12 del mismo instrumento cuando se considera lo referido al control.

Sin duda, pensar y repensar, evaluar y corregir lo referente a la transformación universitaria, es un camino que no tiene un fin y si se ampara mucho más en la concepción de universidad experimental, incita a un constante innovar, como expuso (LANZ, 2012)

[...] pensar la universidad como un espacio constituyente es decir en permanente revuelta. Eso que en una época intento ser la noción de universidad experimental, se entendía que experimental era un poco de eso, una clima donde nada se queda como está, que se cambia a cada rato cuando sea necesario. [...] la universidad como u espacio constituyente, permanentemente en movimiento, por tanto en una disposición a repensarlo todo, una y otra vez, pues entonces habremos dado el paso más firme para parecemos a la universidad emancipadora que merecemos (p. 14 - 15)

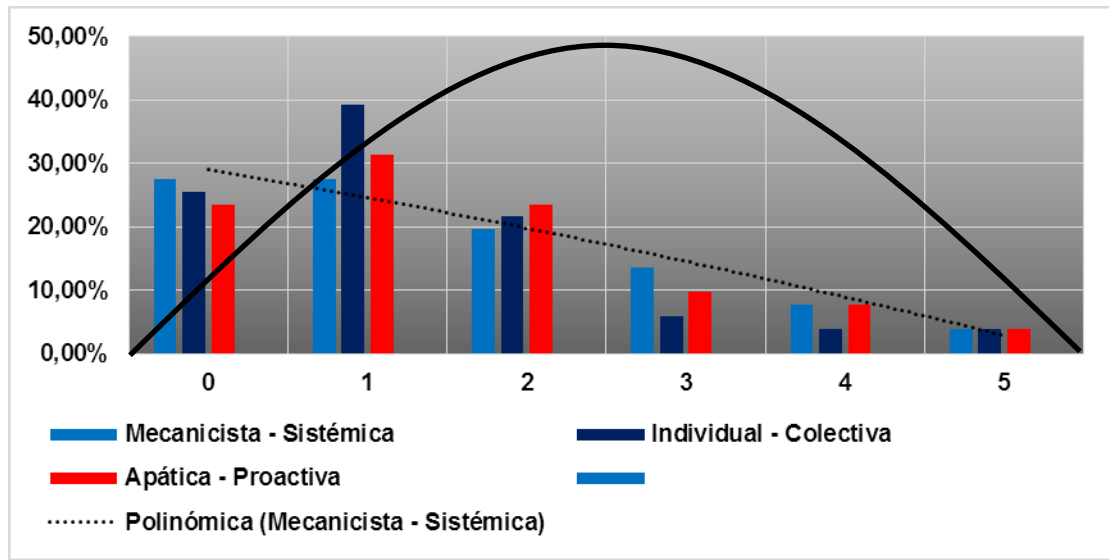
Lo anterior, merece ser tenido como una invitación a la innovación, asunto al que las universidades están obligadas dada su naturaleza, como organización dedicadas al saber.

Ítem 14. La gerencia muestra una gestión

51. TIPO DE GESTIÓN GERENCIAL

Diferencial Semántico	Escala 0		Escala 1		Escala 2		Escala 3		Escala 4		Escala 5		Diferencial Semántico
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	
Mecanicista	14	27,5%	14	27,5%	10	19,6%	7	13,7%	4	7,8%	2	3,9%	Sistémica
Individual	13	25,5%	20	39,2%	11	21,6%	3	5,9%	2	3,9%	2	3,9%	Colectiva
Apática	12	23,5%	16	31,4%	12	23,5%	5	9,8%	4	7,8%	2	3,9%	Proactiva

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



37. TIPO DE GESTIÓN GERENCIAL

Fuente: Cuadro 51

Como en el caso planteado en el ítem 8 de este instrumento, los consultados concuerdan en cuanto al tipo de gerencia aplicado en el CULTCA-UPTAMCA, es mecanicista, individual y apática, cuando responden entre las disyuntivas contenidas en este enunciado en un 74,6%; 86,3% y 78,4% entre las escalas 0 y 2 (0, 1 y 2), confirmando al menos, lo herrado de las estrategias aplicadas, por lo menos en cuanto al personal docente de la institución. Lo anterior es similar cuando se les consultó a la media gerencia.

Respecto de la gestión, Ivancevich y otros (ob. cit.), la conciben como: “Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando sola, no podría alcanzar”. (p. 12), lo que retrotrae a lo antes considerado respecto de la integración, así como al trabajo en equipo igualmente considerado cuando se le consultó a la gerencia media.

En este orden de ideas, expone Salguero, L. (ob. cit.) respecto de la transformación universitaria, señala:

Para dar respuestas al proceso de cambio planteado, es necesario transformar el modelo de gestión actual, que se corresponda con los nuevos requerimientos organizacionales y garantice el desarrollo de una administración eficiente, a través de la incorporación de plataformas tecnológicas que mejoren procesos académicos y administrativos (p. 101).

Tal afirmación debe ser tenida en cuenta, no sólo por la alta gerencia universitaria del CULTCA-UPTAMCA, requiriendo igualmente ser considerada por la comunidad universitaria y en especial por el personal docente de esta institución, ello teniendo en cuenta las tendencias que se imponen en el entorno, donde la participación, como ya fuera apuntado y el investigador no se cansa de ratificar, le permite su desarrollo en tanto ciudadano, condición que no se pierde en el mundo del trabajo y de manera específica en las IEU, deben ser acogidas y experimentadas a los fines de constituirse en un referente como se lo impone su esencia organizacional .

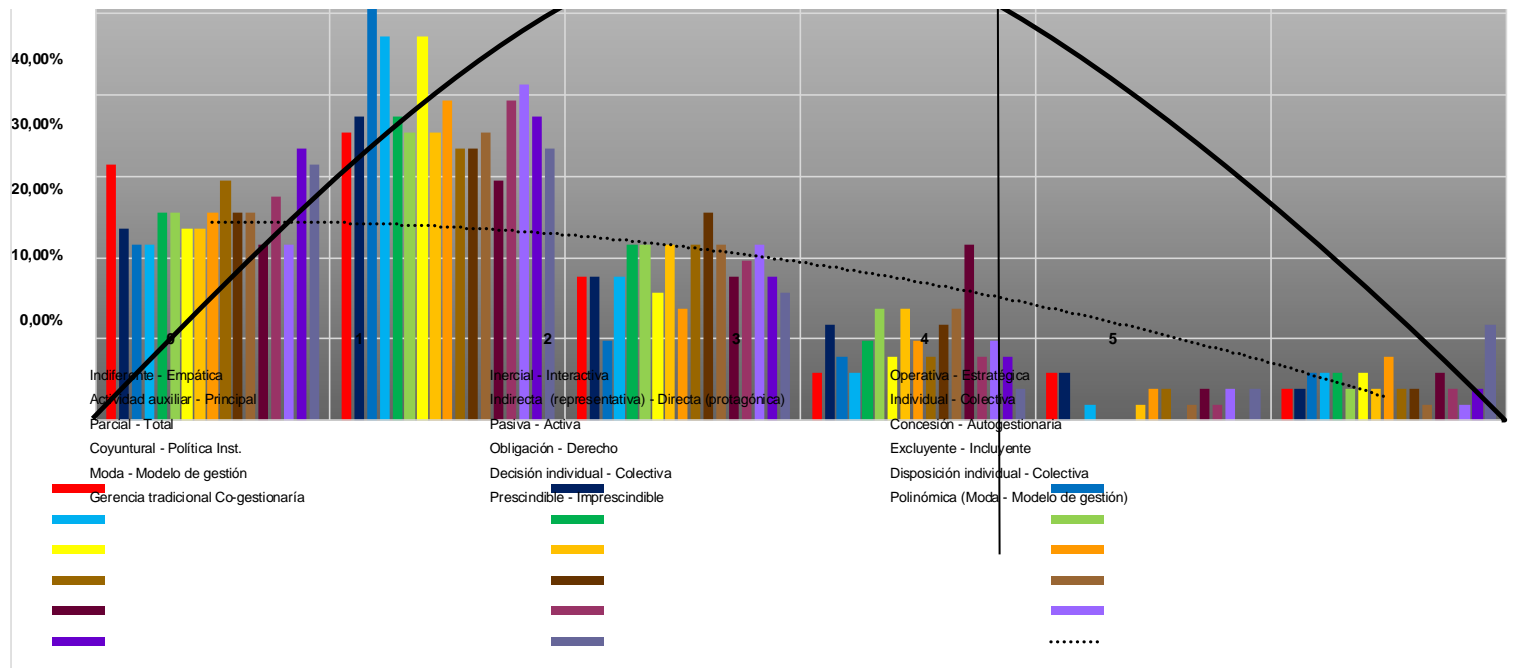


Ítem 15. La participación docente, asumida como interacción y reciprocidad desde la gerencia del CULTCA en proceso de transformación a UPTAMCA, se destaca por ser:

## 52. PARTICIPACIÓN DOCENTE

Diferencial Semántico	C		%		C		%		C		%		
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	
Indiferente	16	31,4%	18	35,3%	9	17,6%	3	5,9%	3	5,9%	2	3,9%	Empática
Inercial	12	23,5%	19	37,3%	9	17,6%	6	11,8%	3	5,9%	2	3,9%	Interactiva
Operativa	11	21,6%	28	54,9%	5	9,8%	4	7,8%	0	0,0%	3	5,9%	Estratégica
Actividad auxiliar	11	21,6%	24	47,1%	9	17,6%	3	5,9%	1	1,9%	3	5,9%	Actividad – Principal
Indirecta (representativa)	13	25,5%	19	37,3%	11	21,6%	5	9,7%	0	0,0%	3	5,9%	Directa (protagónica)
Individual	13	25,5%	18	35,3%	11	21,6%	7	13,7%	0	0,0%	2	3,9%	Colectiva
Parcial	12	23,5%	24	47,1%	8	15,7%	4	7,8%	0	0,0%	3	5,9%	Total
Pasiva	12	23,5%	18	35,3%	11	21,6%	7	13,7%	1	1,9%	2	3,9%	Activa
Concesión	13	25,5%	20	39,2%	7	13,7%	5	9,8%	2	3,9%	4	7,8%	Autogestionaria
Coyuntural	15	29,4%	17	33,3%	11	21,6%	4	7,8%	2	3,9%	2	3,9%	Política Inst.
Obligación	13	25,5%	17	33,3%	13	25,5%	6	11,8%	0	0,0%	2	3,9%	Derecho
Excluyente	13	25,5%	18	35,3%	11	21,6%	7	13,7%	1	1,9%	1	1,9%	Incluyente
Moda	11	21,6%	15	29,4%	9	17,6%	11	21,6%	2	3,9%	3	5,9%	Modelo de gestión
Decisión individual	14	27,5%	20	39,2%	18	19,6%	4	7,8%	1	1,9%	2	3,9%	Decisión Colectiva
Disposición individual	11	21,6%	21	41,2%	11	21,6%	5	9,8%	2	3,9%	1	1,9%	Disposición Colectiva
Gerencia tradicional	17	33,3%	19	37,3%	9	17,6%	4	7,8%	0	0,0%	2	3,9%	Gerencia Co-gestionaria
Prescindible	16	31,4%	17	33,3%	8	15,7%	2	3,9%	2	3,9%	6	11,8%	Imprescindible

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Salerno Mata, Flavio Orestes (2014)



### 38. PARTICIPACIÓN DOCENTE

Fuente: Cuadro 52

El sólo análisis de este ítem, resulta al mismo tiempo tan complejo como interesante, máxime cuando contempla lo referido a la participación. De manera que inicialmente se destaca la disyuntiva moda-modelo de gestión donde los consultados dieron la menor proporción entre todos los pares incluidos a partir de este enunciado, entre los valores de la escala del 0 al 2, con un 68%. Sin embargo, teniendo en cuenta los mismos valores, la proporción esta por el orden del 82% en promedio, de entrada permite deducir que la participación no ha sido, como debería ser, una parte importante de la gestión, a pesar de la información ofrecida por la alta gerencia en el instrumento 1 de esta investigación.

A esta estas alturas del análisis del instrumento puesto a la consideración de los docentes a dedicación exclusiva y tiempo completo, se puede apreciar una clara tendencia a responder usando la escala entre los valores de 0 y 2, pudiendo igualmente apreciarse una tendencia hacia las ponderaciones 0 y 1 que oscila entre 49% y hasta 76,5%.

Retomando lo concerniente a este ítem en particular, referido a la participación, es menester destacar lo apuntado por Aragón, A. (Ob. cit.) en cuanto a la no participación como política de exclusión como motivo conforme al cual le esconden a los miembros de la comunidad universitaria, en el caso de estudio, puede ir incluso en contra de sus intereses.

Lo que parece verdaderamente una política excluyente, es así percibida por los docentes cuando indican, respecto de la gestión de la gerencia universitaria es: una gerencia tradicional (88,2%), aprecian la participación como mero enunciación operativo, como actividad y de forma parcial con un 86,3%, por otra parte, se le considera como una actividad auxiliar donde se enfatiza hacia lo individual o lo aprecian (la alta gerencia) como una obligación, no implica cumplimiento alguno (véase instrumento 1 ítem 1, 2 y 3), cuando responden a una coyuntura, donde se percibe un modelo de representación por encima de la participación directa y protagónica con un 84,3% cada una.

Al seguir indagando en la información recabada, los consultados estiman que la participación es pasiva y además son considerados (los docentes) como prescindibles, superando el 80%.

Desde la mirada del investigador, parece absurdo ahondar en el mero número (%) de las respuestas, prefiriendo atender los asuntos teóricos de la participación, a los fines de procurar llamar la atención en cuanto a sus bondades, pues como indica Lahera, A. (Ob. cit.), las formas y contenidos en que se manifiesta el concepto de participación, necesitan ser explicadas a la luz de los valores e ideologías, y sobre todo por la organización social del poder, considerando Gutiérrez, Z. (Ob. cit.), el trabajo, en sí mismo, es una manifestación de la actividad humana, y por tanto íntimamente relacionado con los derechos fundamentales de la persona, incluido el de ser ciudadano.

A la consideración del investigador, la participación, si bien es cierto que podría generarse mediante disposiciones legales, o contractuales, resulta clave que ella emerja de experiencias básicas y satisfactorias además de permitir reducir, y hasta eliminar, la autoexclusión u oposición de trabajadores y gerentes, a partir de las cuales profundizar este modo de gestión. De acuerdo con Albalade, J. (Ob. cit.)

A nivel individual, la participación en las organizaciones incrementa el grado de implicación personal, refuerza el control del trabajador sobre su trabajo, mejora la productividad, aumenta la satisfacción laboral, afecta positivamente el desarrollo de la carrera profesional y, en general, mejorar la calidad de vida laboral de la persona, a la vez que influye positivamente sobre su desarrollo adulto (p. 55).

Debiendo agregarse que, resultaría satisfactorio para la alta gerencia, en tanto la organización sería reconocida por sus buenas prácticas. Como se ha insistido antes, la ciudadanía laboral, ha sido un asunto considerado en diversos escenarios internacionales incluida la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su declaración de derechos fundamentales en el trabajo

(1998) y su memoria de 1999 sobre el trabajo decente, así como en el informe anual del año 2002 "la hora de la igualdad".

De manera que, argumentos y justificaciones para el impulso y consolidación de la participación, real y efectiva, en el mundo del trabajo, existen de sobra, requiriendo en consecuencia, la disposición de asumir tales retos.

Como colofón, cuando se plantea el tema de las interrelaciones contenido en el objetivo específico de esta investigación, a la luz de la información recabada entre los docentes consultados, queda evidenciados las maneras de comportarse y actuar de parte de la alta gerencia, o al menos es la percepción entre los docentes, es un asunto poco apreciado e impulsado por la alta gerencia universitaria, lo que evidentemente impacta los niveles de motivación (no motivación), no sólo hacia la transformación de la institución, sino impactando en su propia cotidianidad.

Lo anterior, no erradica la disposición ni el conocimiento a participar, pero si denota la poca valía, sobre este y otros asuntos, da la alta gerencia universitaria, olvidando que la participación, no es un asunto mero de control o pérdida de poder, sino que ella contiene todo un modelo de gestión que puede distinguir a la institución universitaria hasta llegar a convertirla en un referente nacional e internacional, potenciando su capacidad de relacionamiento externo. Para Delgado (Ob. cit.)

En cuanto la participación de las instituciones de educación superior, particularmente las universidades, en los procesos externos a la institucionalidad como son las relaciones con el Estado y los sectores productivos el en área de la ciencia y la tecnología, éstas deben impulsar para que se logre: El mejoramiento del marco institucional y organizativo local y nacional de la ciencia y la tecnología y la necesaria participación activa en los procesos de decisión con el propósito de incrementar las capacidades científicas y tecnológicas nacionales. Lograr el reconocimiento de la participación de la ciencia y la tecnología en el desarrollo económico, social y cultural mediante políticas y programas de apoyo institucional y financiero donde participen el

Estado, las instituciones de educación superior, los sectores productivos y los organismos multilaterales. (p. 106).

Para cerrar este análisis, se estima inminente destacar que las respuestas dadas por los docentes consultados a la luz de este instrumento, muestran una marcada tendencia a responder de manera general empleando la escala cuyos valores oscilan entre 0 y 2, llegando a destacarse tal propensión en el ítem 9 disyuntiva inoportuna-oportuna con 88,3%, asimismo cuando se centra la mirada en los valores obtenidos para las ponderaciones 0 y 1, en promedio ronda el 60%, destacándose en el ítem 15 los pares operativa-estratégica y actividad principal-auxiliar con 76,5%.

Por otra parte, la dispersión mostrada por la gerencia media, se aprecia una concentración en la tendencia central (valores 2 y 3), mientras que la alta gerencia se inclinó hacia el valor 5 con breve dispersión hacia la ponderación 4.

Lo antes indicado, da claras luces de la divergencia de criterios respecto al proceso de transformación, lo mismo con relación a la gestión humana y la participación, de donde se puede concluir, de manera apriorística que las estrategias del equipo gerencia han sido poco acertadas, por un lado, y por el otro, no pareciera existir una verdadera disposición de los docentes hacia la transformación del modelo gerencial.

### **Análisis de Correlación**

Como fuera anunciado, se calculó la correlación por cada instrumento, teniendo en cuenta sus variables, lo que seguidamente se presenta por cada uno de los instrumentos de recolección de datos.

De acuerdo a los resultados obtenidos por cada instrumento, resulta evidente la existencia de una correlación fuerte y directa, de donde se desprende que efectivamente al introducir modificaciones en una variable, esta habrá de incidir en la misma proporción en la otra variable.

### 53. CORRELACIÓN DE VARIABLES

<b>Variable X</b>	<b>Variable Y</b>	<b>Coefficiente r</b>	<b>Significación</b>	<b>Decisión</b>
Transformación	Estrategias	0,723828134	Alta y positiva	Admisión H1
Transformación	Acciones	0,860417883	Alta y positiva	Admisión H1
Transformación	Estrategias y Acciones	0,887239762	Alta y positiva	Admisión H1

Fuente; Salerno Mata, Flavio Orestes (2015)

Es así que, las estrategias de la gerencia universitaria (Y1) y las acciones de la gestión humana participativa (Y2) presentan una correlación alta, positiva y significativa desde la ontología observada en el proceso de transformación organizacional (X1) del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA).

Pudiendo comprobar:

1 H: Existe interrelación alta, positiva y significativa entre las estrategias de la gerencia universitaria en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA).

2 H: Existe interrelación alta, positiva y significativa entre las acciones de la gestión humana, desde la participación, en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA)

3 H: Existe interrelación alta, positiva y significativa entre las estrategias de gerencia universitaria y las acciones de la gestión humana en la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA).

Conforme lo anterior, se puede indicar entonces, que al realizar ajustes o modificaciones en las estrategias de la alta gerencia universitaria, habrá de impactar en las acciones de la gerencia media y estas a su vez, en la percepción del equipo docente. De ahí, el modelo resulta en una vía que posibilita tal posibilidad si efectivamente resulta considerado y sometido a la contrastación.



## FASE V

### CONCLUSIONES FINALES

*La velocidad de los cambios hacen obsoletos los conocimientos y al mismo tiempo imponen el surgimiento de nuevo conocimiento*  
*Orestes Salerno (2015)*

La transformación del CULTCA-UPTAMCA, cuyo proceso aún no se ha iniciado, resulta en un punto a favor, inclusive para la jerarquía institucional y ministerial, pues permite conocer la percepción que de su actuar poseen los docentes y sus colaboradores más cercanos, es decir, la gerencia media, consintiendo el introducir cambios estratégicos a los fines de consolidar su compromiso.

Lo que de seguida se presenta, tiene en consideración los objetivos específicos trazados, así como los datos recabados, destacando previamente lo disímil de las respuestas por cada una de los sectores consultados, pues mientras la alta gerencia universitaria presenta una tendencia hacia los valores superiores de la escala considerada, la gerencia media optó por los valores intermedios, en tanto los docentes ubicaron sus respuestas en las graduaciones menores.

Lo anterior devela de manera meridiana, las discrepancias existentes entre los consultados en torno a las estrategias y acciones de la gerencia universitaria.

En cuanto a las estrategias de la alta gerencia universitaria del CULTCA-UPTAMCA, reconoce la directiva que los dispositivos legales, incluida la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Ob. cit.) y

el Plan de Desarrollo Económico Social (Ob. cit.), son tenidos en cuenta a los efectos de la transformación, abarca la participación. Sin embargo; alega la directiva que las disposiciones del ente ministerial no siempre son resultado de la consulta, revelando la imposición, impactando así en la identidad de los miembros de la institución al no contar con aspectos autónomos para su hacer gerencial, quedando confirmado cuando aceptan que la normativa interna no resulta del todo procedente, así como escasamente consultadas las normativas.

Sin embargo, consideran que los procesos gerenciales-administrativos son adecuados, flexibles, atienden la problemática y dan solución, siendo por tanto una fortaleza y una oportunidad aprovechada. Asimismo, respecto de la interacción, es un asunto voluntario caracterizado por la cooperación y la innovación, indica la alta gerencia.

A decir de los directivos consultados, la transformación genera estabilidad; asunto en apariencia contradictorio en un proceso escasamente definido. De igual manera, indican respecto de la toma de decisiones, que no es del todo oportuna y democrática: la misma se realiza de forma individual y no contempla, al menos de manera radical, los elementos indicados en torno a la participación, no siendo prioridad institucional en lo académico.

Por otra parte, asumen el reconocimiento de la comunidad y entorno entre sus prioridades, aunque no se aprecia ello de manera concreta en la cotidianidad universitaria.

Respecto de la información suministrada por la gerencia media a razón del objetivo dos, atinente a las acciones de la gestión humana desde la participación, se pudo conocer que a este nivel se examina el Decreto de creación de la UPTAMCA pero no es algo completamente conocido por no mostrarse de manera concreta, en su hacer diario, lo cual deja en evidencia la inexistencia de una política que institucionalice la participación e inclusive, la transformación misma.

Al tener en cuenta las estrategias de la alta gerencia, indicaron los gerentes medios, la transformación luce algo unidireccional, dependiente y hasta poco justa. Reconociendo la imposición ministerial, la política institucional se nota fragmentada, tradicional y poco innovadora o revolucionaria, con énfasis en otros asuntos, como antes se denotó.

Los aspectos filosóficos mostrados no concretan la integración, teniendo a las personas, no como un ser humano integral, sino como necesarios, aunque no apreciados, lo cual tributa a la incertidumbre, a pesar que la alta gerencia consideró el asunto más hacia la estabilidad. Respecto de la integración, los consultados no aprecian la inclusión y el reconocimiento de las individualidades y grupos o equipos de trabajo, atentando contra principios como la otredad o reconocimiento del otro.

Asimismo, las estrategias de la alta gerencia son percibidas en tanto que se procura la subordinación y dependencia, asunto contrapuesto a la participación, que se refuerza mediante una gerencia tradicional y burocrática, destacándose por la imposición y no por la consulta.

En cuanto a la normativa interna hasta ahora generada, la gerencia media indica acepta lo poco divulgadas y hasta desconocidas, enfatizando si, que la alta gerencia, según los consultados, se destacan por la rutina y el control, siendo las tareas la prioridad y no las metas.

Cuando se procuró, a través del objetivo específico tres: Contrastar la interrelación de las estrategias de la alta gerencia y las acciones de la gestión humana, concebida como actividad compartida por toda las instancias organizacionales, los docentes consultados indicaron que el liderazgo se destaca por ser autoritario, apático y no motivante, siendo la autonomía más bien, un obstáculo siendo la gerencia es sumisa y conservadora.

Es así como la autoridad se aprecia más como un freno y no como un impulso, divergente y no convergente, desatenta y no atenta, cerrada y no abierta y hasta inhábil, antes que hábil, todo lo cual cercena las posibilidades

de convocar a participar en el proceso de transformación, describiendo al modelo de gestión humana más burocrático versus expedito, así como desordenado y desatento.

Además, la gestión humana no impulsa la consolidación de equipos de trabajo, propiciando la individualidad; sus formas de comunicación son descritas como poco asertivas, unidireccionales y escasamente oportunas, llegando en ocasiones a desinformar y promover el rumor.

En cuanto a las funciones básicas de la gestión humana, son consideradas como meras rutinas y al mismo tiempo, imprecisas, lo cual se constituye en una desventaja que no tributa hacia la transformación, estimando ellos, los consultados, no son tenidos en su condición de persona, asunto reforzado cuando se tiene a la gerencia con ribetes significativos de carácter mecanicista e individualista.

Al concentrarse en la participación, las respuestas son impactantes, pues se orientan hacia las escalas con menor ponderación, revelando de manera general que no es un asunto verdaderamente considerado, cercenando la inclusión y el empoderamiento a razón de la transformación.

Todo lo hasta aquí expuesto, revela la necesidad de contar con un modelo de gestión que apuntale la transformación, para lo cual la participación debe ser tenida como una prioridad de la gestión humana, clave el aprovechamiento de las capacidades y experiencias con que ya cuentan los miembros de la organización, amén de su desarrollo, como acción intencionada y política institucional.

Antes ya se ha destacado el modelo y sus derivados que de él se presentan, resulta en el modo y su derivado en una invitación para su concreción, pues al centrarse en la participación, no puede tenerse como la receta que una individualidad presenta.

Entre las consideraciones a los efectos de la elaboración del modelo, además de tener en cuenta como eje central la participación activa y efectiva de todos los miembros de la organización universitaria, se presenta desde la

fundamentación de la prospectiva, ello como configuración del futuro a conquistar, y al mismo tiempo diferenciado el futuro del pasado, lo que en ningún caso se plantea olvidar o intentar ignorar su historia institucional.

Ahora bien, como fuera expuesto, ese futuro, o más bien futuros posibles, se construyen hoy y resulta en un esfuerzo creativo y colectivo, teniendo en cuenta igualmente, la realidad institucional y la del entorno, descifrando, entre otras consideraciones: ¿qué promueve el éxito? Y ¿qué puede hacerse para lograrlo?, ello sin olvidar el fin último o el propósito que se persigue –la transformación- desde la participación.

Claro que toca entonces, no sólo pensar y repensar el rol del liderazgo organizacional, sino el de cada actor, cada miembro, de manera de reconocer su realidad particular y decidir, conforme a ello, cambiar, incluyendo los modos de relacionamiento y comportamiento, de manera de potenciar el trabajo en equipo, y como indicó Ríos, E. (Ob. cit.) el equipo de trabajo.

De ahí que corresponde a la gerencia, desde la perspectiva humana, gestionar, facilitar con los trabajadores, prácticas participativas según su área de desempeño, capacidades o formación e interés particular, lo cual puede ser concretado mediante las formas de relacionamiento conversacional, espacios de encuentro e interacción dinámica.

Como se ha insistido, en enfoque asumido en el área de la gestión humana se fundamentó en el inductivo-deductivo y experimental, lo que se suyo permite un aprendizaje y requiere ser socializado a los fines de procurar mejoras continuas, teniendo impacto este tipo de prácticas, en la estructura organizacional, debiendo reconocer el poder constituyente, asignar responsabilidades, establecer recompensas, generar desafíos, mejoramiento y profundización de las relaciones, promover formas cooperativas, identificar estándares de desempeño cualitativos y cuantitativos a los fines de lograr *feed-back*, aprovechar los conflictos como forma de aprendizaje y a manera

de llegar a acuerdos superiores, y por último, aprovechar la identidad de los miembros de la organización como un patrimonio institucional.

Referente a la prospectiva, y dado lo abrupto de los cambios, resultará crucial tener un plan a corto y mediano plazo, siempre apuntando el futuro a conquistar (largo plazo) y que debe ser previamente convenido y divulgado, siendo determinante implementar mecanismos de alarma o lo que se dio en denominar la vigilancia institucional.

Dado que la información se recogió fundamentalmente desde el área docente, y considerando su resulta, conveniente que sea en esta área de manera puntual sus primeros pasos o ensayos referentes a la participación, pues como se expusiera, el equipo docente posee formación y experticias por demás interesante para impulsar el modelo de gestión humana participativa para apalancar la transformación, amén de ser una organización cuyo eje gira en torno a la academia, función principal de la IEU.

Es así que como modelo adicional se procuró orientar las acciones de la gerencia universitaria en materia de gestión humana desde tres manivelas claves, la primera de ellas en lo académico, luego en lo administrativo y por último en lo gerencial, orden deliberado, pues la gerencia debe básicamente girar en torno a la primera, debiendo tener los tres ejes consideraciones del entorno y el contexto, así como los pensum de estudios, la contratación colectiva, las leyes y demás normas, y por supuesto, los indicadores de gestión.

Respecto de lo académico, se estimó conveniente reforzar la docencia, investigación y extensión, a partir de la asignación presupuestaria mínima, los planes de carrera, incluido la evaluación, formación y la promoción (ascensos y dedicación), sin obviar la rotación de los equipos docentes (egreso e ingreso), la condiciones y uso de espacios según sus funciones básicas, definiendo conjuntamente jornadas y calendarios de actividades, beneficios económicos y académicos, lo mismo que su salud.

Lo anterior, impone la necesidad del desarrollo de las políticas de personal (humanas), revisión de los procesos, tener en cuenta la dotación y los proyectos, así como en lo gerencial, concebida como acción común, la definición de las políticas institucionales, las estrategias corporativas y fundamentalmente la toma de decisiones.

Más que recomendaciones finales, que no se incluyen en la estructura de este esfuerzo, se realiza una invitación al estudio crítico de todo lo considerado, no por una parcialidad, sino teniendo en cuenta al colectivo involucrado de manera de iniciar un debate y considerar si lo expuesto les resulta conveniente, para ellos y la institución, y hasta puede ser mejorada.

Como colofón, se puede afirmar que no se apreció metodología alguna para verdaderamente impulsar la transformación, sino por el contrario, pareciera más bien existe una intencionalidad por mantener el estatus quo, lo que encuentra sustento en la sumisión a las instrucciones ministeriales, así como al peso de los lineamientos políticos partidistas lucen, lo que sin duda, resulta en elementos excluyentes, siendo por tanto, la participación, como mero enunciado que no se práctica, con lo cual sólo podría conducir a cambios superficiales como la denominación de la institución, su estructura y otros aspectos más que en nada transmutaran la organización que se tiene, lo que sin duda requiere, de un modelo de gestión humana que parta de la participación como verdadera política de gestión.

## FASE VI

### MODELO TEÓRICO FORMAL

*La realidad que pareciera ser superior a la imaginación, requiere de la imaginación para su transformación*  
*Orestes Salerno (2015)*

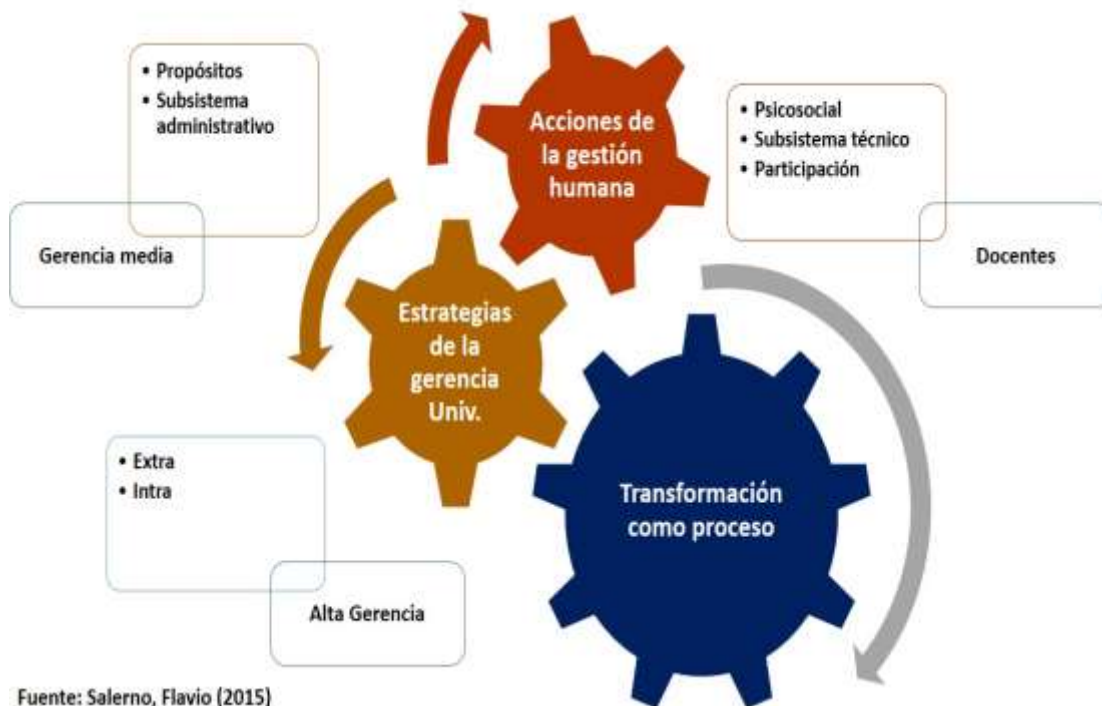
En esta fase, toca inicialmente delinear la concepción de modelo con la intención arribar a su noción científica y la orientación que aquí se asume en la elaboración del modelo de gestión humana participativa a los efectos de la transformación del CULTCA a UPTAMCA.

No obstante, resulta fundamental enfatizar que al plantearse un modelo participativo, es sí mismo podría tenerse como una arrogancia al no ser una cosecha plural del investigador, no obstante, lo que se aspira al final, es realizar un esbozo con la esperanza de iniciar un proceso a partir de la idealización de la ciudadanía organizacional, que para su concreción, desde la representación prospectiva, exige una temporalidad tal que dificulta en lo inmediato su demostración, pero que exige al mismo tiempo, asumir tendencias innovadoras centradas en las personas, por lo que antes se consideró lo respectivo al carácter antropocéntrico de la gestión humana, teniendo en cuenta elementos innovativos, pro-actividad, una cultura para el pensamiento del futuro, así como las capacidades para reaccionar a los cambios del entorno.

Es así como el modelo de gestión humana participativa, requiere de su construcción colectiva y continua, el investigador se limita al enunciado de ideas fundamentales a partir de la argumentación teórica, correspondiendo a los miembros de la organización, su diseño, aplicación, evaluación y mejora desde lo factual, para acercarse a su completitud.



Antes de adentrarse a tal idealización, se considera lo concerniente al modelo, sus objetivos, así como los aspectos que lo justifican y por tanto brinda un aporte trascendente de la misma organización, así como los elementos básicos y su estructura, para alcanzar a las conclusiones pertinentes según la realidad empírica observada, asunto resumido en la figura 15. Hacia un modelo de gestión



#### 14. HACIA UN MODELO DE GESTIÓN

El modelo, contempla la semblanza de la organización bajo estudio, así como los elementos claves para su iniciación, el control y evaluación del proceso, además de las áreas puntuales que en el caso de la gestión humana participativa, esenciales para la transformación del CULTCA-UPTAMCA.

A la luz del análisis descriptivo realizado conforme a los resultados alcanzados, podría indicarse que efectivamente en la institución estudiada no se aplica un modelo de gestión humana participativa a los efectos de su

transformación, lo que en el caso de los docentes, impacta de manera negativa sus percepciones, sobre, las pericias de la gerencia universitaria y las acciones de la gestión humana participativa presentando una correlación alta y significativa, aunque en apariencia negativa, por lo cual se puede inferir que la realidad observada lograría un giro de ciento ochenta grados (180°) al emplear estrategias que efectivamente contengan aspectos referidos al reconocimiento mutuo, la inclusión en la gestión institucional y otras extensiones a destacar y que indubitablemente desembocará en la participación y con ella un modelo gerencial innovador.

### **Del modelo - Al modelo científico**

Resulta clave para la comprensión etimológica de esta expresión, tomar la definición dada por la DRAE (ob. cit.) en su primera acepción la presenta como: “1. m. Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”, destacando la misma fuente, en otro de sus significados que: “4. [...] se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”.

[\[Documento en línea\]](#)

Lo anterior brinda claridad meridiana, pues como aquí se procura, es un punto de referencia con la intencionalidad de proporcionar su conocimiento y análisis a partir de su experimentación por el colectivo al que está dirigido.

La concepción básica de modelo ha sido altamente empleada, teniendo modelos (maquetas) de casas, que en tal la representan, lo mismo que ocurre con el mapamundi, pues resulta en la representación cartográfica (mapa) del todo –la totalidad- del globo terráqueo. Es así como el modelo, constituye una guía, sino perfecta, perfectible.

Bunge, M. (Ob. cit.), concibe al modelo, como un proceso, lo que incluye una marcha hacia adelante, se habrá de complejizar en la medida que surgen diferencias entre él (el modelo), y la realidad, lo cual implica un aprendizaje, pudiendo tenerse presente en el modelo, las emociones y los

elementos culturales. El mismo Bunge, M. (Ob. cit.), destaca como la acción de modelar, contiene como fundamento: la simplificación de los datos, a manera de facilitar la distinción entre lo esencial de lo accidental, lo legítimo de lo idiosincrásico. Así, para Yurén, M. (Ob. cit.), el modelo formal surge de la realidad observada, y es conceptualizado con base a la argumentación teórica de manera simplificada, y su formalidad viene dada fundamentalmente por sus conceptos y relaciones.

Por otra parte, los modelos, como destaca Bunge, M. (ob. cit.) en esencia se dividen en dos: los modelos libres y los ligados. Los primeros, emergen de la nada, en tanto los segundos, especifican o amplían una teoría o conjunto de teorías. Por otra parte, refiere Yurén, M. (Ob. cit.) que los modelos formales pueden ser representados a partir de una estructura idealizada, indicando Savasta, M. (Ob. cit.) que los modelos de naturaleza ideal, estando en las ideas del hombre, en tanto ser real, se puede presentar objetivamente.

Asimismo, entre los tipos de modelos a razón de su temporalidad, se incluyen los modelos descriptivos, procuran atender el presente, los retrospectivos contemplan el pasado y los prospectivos se configuran a razón del futuro.

Por tanto, el modelo que aquí se presenta, resulta en uno derivado, donde se contempla lo referido a la gestión humana y la participación, al tiempo de ser una idealización realizada por el investigador a la luz de la realidad y la teoría, ubicándose en una temporalidad prospectiva, pues atiende la realidad observada.

Como metodología para su concreción, se parte de un cuerpo de conocimientos, conforme a los cuales se puntualizó la problemática de estudio en el modelo cortical, de donde, además de surgir las preguntas de investigación y de ellas los objetivos por lograr, emergieron las hipótesis a comprobar, para contemplar de seguida, lo referido al modelo básico en donde se incluyó la argumentación a la luz de las variables derivadas de los

objetivos, permitieron, una vez desarrollada la fase operativa del trabajo de campo, realizar el análisis correspondiente, incluida la comprobación de las hipótesis, todo ello como pasos previos a los fines de realizar el modelo de gestión humana participativa.

### **Objetivo del modelo**

Siendo coherente con lo enunciado en la Fase I – Modelo Cortical, el objetivo se circunscribe a generar un modelo de gestión humana participativa para la transformación organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA), hacia la Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTAMCA), de manera que, resultó clave el determinar las estrategias de la gerencia universitaria, así como conocer las acciones de la gestión humana, desde la participación, para lo cual fueron consultados la alta y media gerencia universitaria, por un lado, y por el otro, los docentes a dedicación exclusiva y tiempo completo, teniendo como epicentro la transformación del CULTCA-UPTAMCA, lo cual encuentra plena justificación desde la perspectiva macro-social, pues entre sus bondades, se entronizan principios de ciudadanía y con ello, la coexistencia entre los seres humanos, lo que no es exclusivo para el caso de las instituciones de educación universitaria.

### **Justificación y aportes**

Como resultante de la indagación, en sí mismo implícita la generación de conocimientos, que además de requerir ser sometido a la verificación, su completitud es un espacio para el colectivo, y al mismo tiempo colectivizante, pues se concibe como proceso de aprendizaje en el que se incluye, como se enfatiza en las líneas de investigación de la UNEFA, la triada: Estado-Gerencia-Sociedad, todos, a quienes se invita a repensar, no solo su actuar, sino su mismo rol, visión y misión.

Así, conviene al Estado, tener en cuenta este esfuerzo, pues está orientado a entronizar el sistema democrático en las organizaciones, dado por el reconocimiento de la ciudadanía laboral en el que se subsumen obligaciones y derechos, y al mismo tiempo se acentúan fundamentos de corresponsabilidad, lo cual contiene principios de políticas que Miklos, T. y otros (Ob. cit.) conciben como un proceso mediador entre la estructura pública y los ciudadanos lo que implica: “[...] convergencia, cooperación y acuerdo, es decir, un compromiso.” (p. 35)

De esta manera, resulta en una exigencia para la gerencia pública, incluida las instituciones de educación universitaria, la concreción de tales políticas públicas, correspondiendo en ese sentido a la sociedad–trabajadores, la exigencia para su aplicación.

Por otra parte, la emergencia del modelo teórico formal, se edifica a partir de la argumentación teórica y la misma realidad, pues ella, la teoría, es un ordenación genérica de la realidad que se presenta formalmente, indicando Yurén, M. (ob. cit.): “[...] las teorías intentan explicar lo perceptible mediante lo que no es perceptible, lo cual nos obliga a interpretar la teoría para poder aplicarla.” (p. 64-65). El modelo formal es una idealización, una conjetura y al mismo tiempo una semejanza a la realidad, mediante el establecimiento de relaciones entre las variables del fenómeno observado.

Entre los elementos fundacionales del modelo, además de la problemática abordada, este se orienta por los objetivos propuestos en esta indagación, y contenidas en las variables: 1º las estrategias de la gerencia general, 2º las acciones de la gestión humana y 3º la interrelación entre las dos primeras.

Conforme a lo hasta aquí expuesto, se puede explicitar como beneficios a la Gerencia Universitaria para la transformación del CULTCA-UPTAMCA, apuntalando este proceso teniendo en cuenta el beneficio social e institucional, lo que pasa por innovar es sus estrategias mediante la configuración del futuro, además de establecer la diferencia entre el pasado y

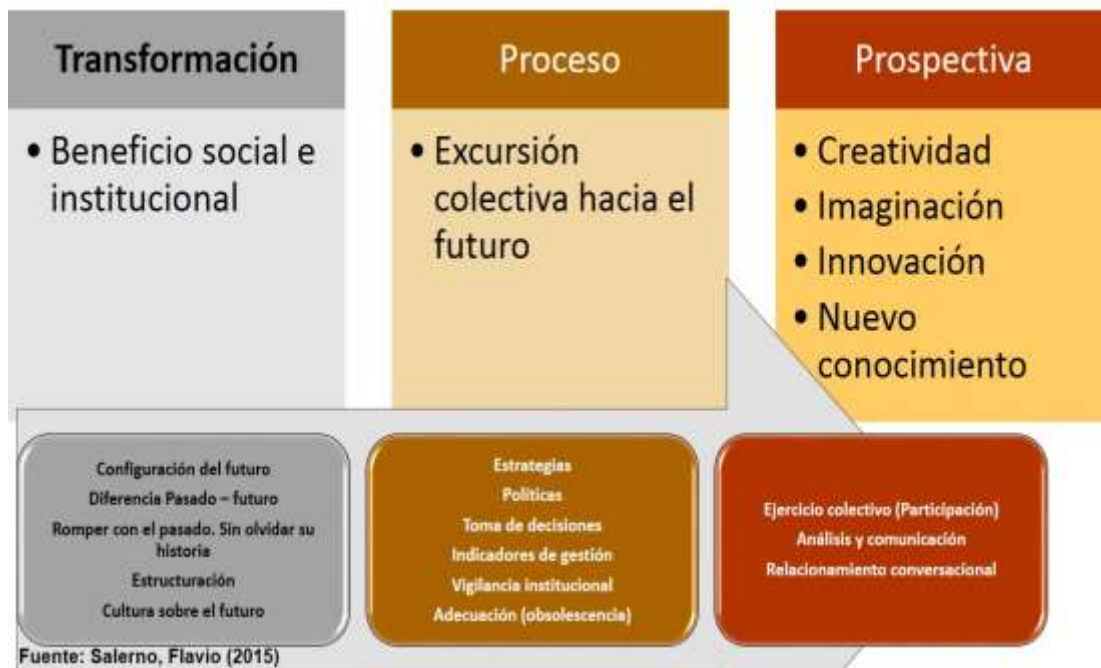
ese futuro que se concuerda, lo cual no implica el abandono de la historia institucional y menos el desprecio por el apego organizacional de sus integrantes, pues constituye un reservorio institucional, además de procurar mecanismos de estructuración armónica entre los postulados legales, el discurso corporativo y sus acciones concretas, para entronizar una sapiencia que siembre y coseche una cultura hacia el futuro, hacia el cambio y con ello, a la experimentación, permitiendo a la institución, proyectar esas prácticas e impulsar cambios sociales.

Como proceso, en tanto etapas sucesivas en las que subyace un avance hacia un objetivo, requiere sin duda, de estrategias claras y colectivas de manera de reducir la resistencia, y por el contrario, sumar voluntades para el impulso de la política institucional que sean compartidas, incluyendo la toma de decisiones, ello sin olvidar la vigilancia institucional de manera previa se defina, a los fines de introducir los correctivos necesarios, conociendo que la obsolescencia acompaña la realidad organizacional.

A tales fines, al equipo docente se le envía una invitación a participar en su realidad institucional, a poner en práctica su ciudadanía, a entender que ello confora derechos y obligaciones, al tiempo que son corresponsables con el destino de su organización, bien sea por omisión o participación. En consecuencia, la participación, en tanto derecho, requiere ser asumida por la gerencia del talento humano, un rol de defensor o mediador entre la organización y sus integrantes, poniendo sus conocimientos, habilidades y competencias al servicio de la organización y sus procesos medulares.

En este sentido, la prospectiva ofrece a la gestión humana como a los integrantes de la organización, el ejercicio colectivo, el relacionamiento de estos y la acción conversacional como activo humano que acuerdo con (ECHEVERRIA, 2014) se regenera en su acción, permitiendo el intercambio de creencia y conocimientos. En resumen, desde la prospectiva, se potencia la creatividad, imaginación, innovación y nuevo conocimiento, lo cual potencia las relaciones sociales y su dinámica, pues involucran a dos o más

personas y se llevan a cabo con el paso del tiempo, afectando a aquellos que tienen que ver con ellas. Todo lo anterior se resume en la figura 16. La transformación como proceso prospectivo



## 15. LA TRANSFORMACIÓN COMO PROCESO PROSPECTIVO

### A modo de reflexión

Seguidamente, a pesar de haberse realizado previamente el análisis de los resultados por cada uno de las muestras seleccionadas, según los instrumentos aplicados, se estima conveniente en este aparte, destacar a modo de desenlace general, la interrelación entre las estrategias y acciones de la gerencia, conjugado con las apreciaciones de los docentes consultados, para partiendo de ello, presentar el modelo propuesto.

En el caso de la alta gerencia, se inicia parte de este análisis, destacando la subordinación que ellos deben a las autoridades ministeriales al ser una instancia delegada de esa jerarquía, y condiciona al mismo tiempo, las respuestas por ellos emitidas, denotándose una marcada

tendencia a ofrecer contestaciones que apuntan hacia un extremo de las disyuntivas presentadas por cada enunciado (ítem).

No obstante, los consultados reconocen al mismo tiempo, que los lineamientos ministeriales no son del todo compartidos, de donde se desprende reducidos niveles de consulta y en consecuencia disminuyen posibilidades de participación. Asimismo, la alta gerencia reconoce la existencia de los imperativos legales en relación a la participación, a pesar que los docentes consultados no la consideran como parte de las estrategias de la alta gerencia.

En este mismo sentido, los datos aportados por la alta gerencia, revelan temas como la autonomía, no es un principio claro en la gestión, dado que desde las instancias ministeriales se ofrecen recetarios para la transformación de manera uniforme que ya han sido ensayados en instituciones en condiciones similares como el caso de las normas de convivencia, asunto confirmado cuando se les interroga sobre este tópico en el ítem 7 (Instrumento I).

Llama la atención respecto de lo estimado por la alta gerencia, en cuanto al proceso de transformación, ante la disyuntiva estabilidad-adaptación, dado que dos de los tres gerentes se inclinaron al extremo de estabilidad, lo cual luce contradictorio respecto del proceso que se adelanta, pues en sí mismo requiere de la adecuación de la organización toda, ante lo cual habría de ser su nueva realidad, pudiendo tener justificación para la alta gerencia, cuando se le identifica como una gerencia tradicional, de parte de la gerencia media, así como de parte de los docentes consultados.

Respecto de la información proporcionada por la gerencia media, se logra apreciar una mayor dispersión y hasta una posición crítica en aspectos puntuales como el referido a las estrategias empleadas por la alta gerencia universitaria, así como lo concerniente a la política institucional, lo que a decir de la gerencia media, tiene un impacto respecto de la cultura



organizacional, no se distingue por la pro-actividad, impactando igualmente en la filosofía organizacional.

En cuanto a la integración, coincide la gerencia media en apreciar que no se contiene entre sus prioridades lo correspondiente a la inclusión de todos los miembros de la organización universitaria, coincidiendo en la disyuntiva otricidio-otredad (desconocimiento-reconocimiento), debiendo procurar mejorar, entre otros talentos, la comunicación.

Lo hasta aquí denotado, da cuenta de una estrategia gerencial que no apuntala la transformación, por lo que necesariamente, si se desea enrumbar a la institución hacia tal objetivo, teniendo como eje fundamental, de acuerdo a los postulados fundacionales de la UPTAMCA, la participación, es necesario estudiar el camino andado, lo mismo que abrir la gerencia para el involucramiento de los equipos de trabajo, con énfasis en el caso de los docentes, a la luz de su responsabilidad neural institucional.

De parte de los docentes a dedicación exclusiva y tiempo completo que participaron en la consulta, sus respuestas muestran significativamente, valores inversos a los ofrecidos por la alta gerencia, sobre todo cuando se aborda la variable participación, indicando respecto de la gestión humana, que esta no contribuye de manera significativa en el proceso de transformación y por el contrario, se caracteriza como mera tramitadora de aspectos administrativos enfatizando en el control y otras semblanzas básicas o administrativas, muchas de las cuales deben repetir, dada la recurrencia de errores.

La transformación de cualquier organización, ineludiblemente debe contar con las personas que la integran para tales fines, pues ellos hacen a la organización en tanto esta los completa a ellos. De ahí que, es preciso reconocer el rol protagónico de las personas y los equipos de trabajo.

Ahora bien, la gestión universitaria requiere, además de una concepción conceptual, necesita de principios de orden técnico, administrativo y estratégico, a los fines de orientar las actividades propias de las instituciones

de educación universitaria. Teniendo en cuenta la diversidad de pensamiento existente, necesario es que el modelo parta del reconocimiento y consideración de la existencia de individualidades, así como de grupos, cada uno de los cuales poseen sus propias expectativas y ejercen roles específicos, no los aíslan de las metas y objetivos que le resultan común y comparten con la institución, lo que debe servir para consolidar espacios de encuentro a la concreción futura de la universidad que se desea, lo cual eminentemente pasa por el consenso de estrategias para tales fines.

De ahí que, es necesario entender que la estrategia permitirá marcar el rumbo a seguir y que en su elaboración subyace el logro de uno o varios objetivos. Al mismo tiempo, la estrategia establecerá guiones que orientaran las acciones, que habrán de ser nutridas de informaciones y causalidades en la medida que se recorre el camino.

No obstante, resulta clave tener en cuenta la temporalidad en que se habría de lograr los objetivos propuestos, entendiendo que estos no se concretan en el corto y mediano plazo, por lo que se requiere juntar los conocimientos y capacidades individuales de manera de explorar, colectivamente, los escenarios posibles, lo que impone la participación activa y el establecimiento de nuevas relaciones que sean capaces de impulsar la imaginación y creatividad.

Mediante la recogida y gestión de información, la incertidumbre podrá ser reducida, entendiendo si, que los cambios cada vez más, ocurren de manera acelerada, por lo cual, la inteligencia colectiva, el ejercicio colectivo, permitirá un mejor análisis como forma de elaborar tentativas sistémicas para contemplar y estudiar el futuro o los futuros posibles.

Lo anterior, desemboca en la planificación prospectiva según Miklos, T. y otros (Ob. cit.) requiere de los siguientes aspectos básicos: 1º Visión holística, 2º Creatividad, 3º Participación y cohesión, 4 Pertinencia y 5º Convergencia-Divergencia. Desde la visión holística se puede, además de reflexionar sobre el futuro que se aspira, e imaginarlo, al mismo tiempo se

contrasta con el presente y a partir de tales diferencias, se diseñan las estrategias para su concreción, debiendo tener en cuenta cada una de las partes, así como del conjunto definido de quienes la integran, lo mismo que sus maneras y formas de interrelación.

Respecto de la creatividad, preciso es entender el sentido de la prospectiva, pues resulta en el diseño del mañana, requiriendo en consecuencia, capacidad para imaginar e innovar, pues de lo que se trata es de la generación y creación de algo nuevo, mejor y distinto, debiendo igualmente disponer de los medios e instrumentos que lo hagan posible. Sin duda, la creatividad se potencia a partir de la inteligencia colectiva, de manera que la participación y cohesión, es determinante, lo cual permite en consecuencia, un compromiso, además de involucrar a los individuos y grupos para el intercambio de ideas, la visualización y creación de oportunidades, reducción y solución de los conflictos, aparte de la evaluación constante como manera de descifrar errores y lograr un aprendizaje.

La pertinencia, vendrá dada de manera fundamental a razón de la base axiológica compartida, incluyendo además del qué se quiere lograr, igualmente se considerará el cómo lograrlo, es así como lo referido a la convergencia-divergencia, resulta de un proceso interactivo de base conversacional en el que se reconoce y valora el proceso de comunicación franca y sincera.

Siendo el planteamiento prospectivo antes aludido, fundado en la participación e involucramiento de los individuos y grupos que integran la organización, toca a la gestión humana, un rol clave en este proceso. Acá es preciso entender, que esta instancia organizacional debe alinearse con los aspectos filosóficos de la gestión universitaria y en consecuencia, aportar en su consolidación, al tiempo de mediar entre la gerencia y las personas. Así se debe comprender, que la gestión humana es al mismo tiempo contingente, situacional y compleja, dado la incidencia en elementos como la cultura propia de la organización, sin olvidar el contexto y entorno donde se

debe desenvolver, así como la forma de organizarse, la tecnología empleada, los signos de relacionamiento y en general los procesos internos.

Hoy por hoy, se reconoce en las personas y/o equipos de trabajo, la ventaja competitiva y en consecuencia, el verdadero diferencial entre las organizaciones pares, de manera que toca procurar estrategias para cada vez más, potenciar su desarrollo individual y colectivo, al tiempo de procurar maneras para su conservación.

De esta manera, toca a la gestión humana, repensar (intensificar su pensamiento) sobre su actuar para: alinear sus estrategias según los objetivos de la organización, mantener y desarrollar planes innovadores, proveer igualdad de oportunidades, originar el cambio como un valor, establecer alianzas y valorar el servicio a sus usuarios (los trabajadores), quienes requieren ser reconocidos en tanto ciudadanos, es decir, con deberes e igualmente con derechos.

En cuanto a los trabajadores (docentes CULTCA-UPTAMCA), ellos poseen la capacidad para participar, capacidades conversacionales y de relacionamiento, más allá de las profesionales, técnicas y funcionales.

Lo hasta aquí considerado, sirve de preámbulo a los fines de conceptualizar la ideación del modelo de gestión humana participativa, partiendo inicialmente del esbozo de la prospectiva como técnica de análisis que se proyecta al futuro, no se puede concebir de manera lineal ni simplista, a los efectos de la transformación, para seguidamente centrarse en la nueva realidad, pues toca asumir a la gestión humana y cerrar con lo atinente a la participación, correspondiendo reiterar, que sólo resulta en una idealización particular, por lo cual únicamente merece ser tenida como una provocación para su elaboración colectiva.

## **MODELO DE LA GESTIÓN HUMANA PARTICIPATIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN**

Antes, ya se hizo referencia a la consideración del modelo, siendo el que aquí se bosqueja como la abstracción del ser humano, con perspectiva prospectiva, pues apunta al futuro y de orientación conceptual, a partir de lo conocido y percibido en el espacio observacional. De ahí que resulta en la presentación de orientaciones para las estrategias y acciones de la alta y media gerencia, lo mismo para los docentes, a los fines de generar un modelo de gestión humana participativa, para la transformación del CULTCA-UPTAMCA.

Sin duda, la transformación planteada se fundamenta en el desarrollo y aplicación de las políticas públicas emanadas de las autoridades nacionales, lo que no excluye el estudio y conocimiento de la realidad de cada institución, así como tampoco del involucramiento de sus integrantes, sino por el contrario, en su declaración (decreto) de creación de la UPTAMCA, contempla lo referido a la participación, siendo por tanto un mandato para la alta gerencia universitaria, requiere ser plasmado en sus estrategias gerenciales y políticas institucionales, lo que no implica un sentido de inmediatez, sino por el contrario, en su concepción de universidad experimental, se deja abierta la brecha para modos innovativos que requieren ser aprovechados.

Ahora bien, la articulación de tal mandato corresponde concretarlo a la gerencia humana, lo que requiere trascender su modo tradicional de gestión centrada en el control y lo administrativo, y pasar a una fundamentada en y con las personas, motivo por el cual resulta clave plantearse innovadores retos a la luz de las nuevas realidades organizacionales, al tiempo de convertirse en un referente de modelo institucional.

Por su parte, la participación docente, resulta más en un derecho, en un deber, un imperativo ciudadano y profesional, mediante el cual se debe además de comprometerse con la institución de la que forma parte y a la que forma, demanda ejercer el principio de corresponsabilidad.

Tanto la transformación, como el modo de gestión humana y en sí misma la participación, no concretado por medio de mandato o de lo inmediato, sino por el contrario, surgirá a medida como se desarrolla un proceso, aunque enmarañado, inteligente. Lo anterior, plantea un andar y al mismo una temporalidad que en estos días parecieran ser más cortos, e incluye un aprendizaje más inmediato y por tanto, una mejora más oportuna, pero demanda indefectiblemente un inicio a través de una mirada holística y ecléctica, desde todos los ángulos y con todos los involucrados.

La prospectiva como técnica y herramienta para la transformación

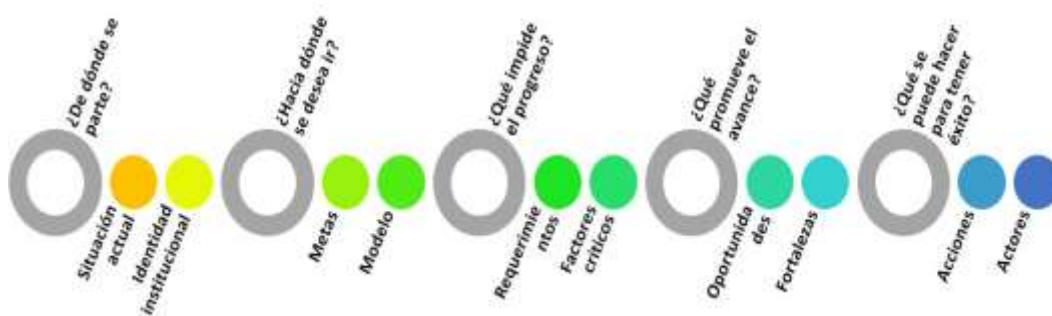
Desde la prospectiva, se propone un análisis exploratorio del futuro, con la intención de precisar entre dos o más alternativas o escenarios posibles. En sí misma, plantea un horizonte temporal, que a la luz de la realidad del siglo XXI, cada vez resulta más breve, sin embargo, es una reflexión en la que se intima el establecimiento de nuevas relaciones, en donde subyace la participación activa de los integrantes de la organización, cada uno de los cuales, poseen conocimientos, experiencias, capacidades imaginativas y creativas, de cuyas sumas se logra una inteligencia colectiva para pensar más y mejor, y así, generar nuevos conocimientos.

El futuro, captado desde la prospectiva, se convierte en algo posible de concretar, para lo cual se demanda de la acumulación de información y su gestión, a los fines de superar la incertidumbre, así como la obsolescencia que cada vez resulta más rápida. Como ejercicio colectivo de análisis y comunicación, permite identificar los componentes probables de escenarios futuros, además de proyectar sus impactos desde distintas aristas.

En su configuración, se basa en la creatividad, interacción y conocimiento, no de una persona, sino de un colectivo comprometido con el futuro a construir, potenciando las mejoras en el proceso de innovación, lo

mismo que la reacción ante los cambios del entorno, hasta entronizar una cultura futurista.

Para su desarrollo, se contemplan diversas metodologías, estimando como la más oportuna a los efectos de este esfuerzo, la hoja de ruta como herramienta de planificación para precisar metas y establecer un compromiso con el futuro, además de definir con claridad, la dirección en que se quiere andar. Lo anterior demanda dar respuestas a cuestiones como las siguientes: ¿De dónde se parte?, ¿Hacia dónde se desea ir?, ¿Qué impide el progreso?, ¿Qué promueve el avance?, y ¿Qué se puede hacer para tener éxito?, todo lo cual no debe tenerse como una linealidad simplista. A continuación, se resume lo indicado en la figura 16. Interrogantes prospectivas



Fuente: Salerno, Flavio (2015)

## 16. INTERROGANTES PROSPECTIVAS

De lo anterior, germina una intencionalidad y a la vez, una estrategia gerencial, que en el caso de la transformación organizacional solicita fomentar, además de un pensamiento colectivo, igualmente debe propiciar el





Así se desprende la necesidad de contemplar la dinámica del entorno que permita derivar en una estrategia diferenciadora, requiere de rutinas y personalización compuesta de gestión, garantizado por un sistema de dirección flexible para satisfacer una cultura prospectiva, que de manera cíclica, dinamiza el entorno.

#### Modo de gestión humana

A decir de Echeverría, R. (ob. cit.), las personas fundamentalmente realizan en las organizaciones formas de relacionamiento mediante procesos conversacionales, lo que permite, a través del lenguaje, convenir acciones regenerativas de creencias y conocimientos. De ahí que entre sus competencias se destaque el escuchar, dialogar para realizar peticiones y efectuar ofertas, emitir juicios, convenir cursos de acción, y establecer compromisos, entre otros.

Conforme a lo anterior, las personas establecen vinculaciones afectivas en uno u otro sentido, es decir; positivas o negativas, asunto que debe ser entendido y reconocido por la gestión humana a manera de repensar su rol y transformarse a sí misma, a modo de superar la labor de capataz, centrada en la supervisión y el control, en post de promotor de alianzas estables y generativas de buenas pericias que conduzcan a la fecundación de equipos de trabajo, además de centrarse en los procesos medulares de la organización.

La valoración de las personas, viene dada por aportar valor a la organización debido a su capital intelectual, a su capital social y a su capital afectivo. Nótese que cuando se refiere a la expresión de capital, está orientado, cuando se trata de personas, a ellas, y no a la organización, a manera de procurar y superar aquella concepción de activo intangible.

Así se tiene que lo estratégico de la gestión humana, debe, además de aportar voluntades y capacidades a la organización, su centro pasa por el

conocimiento y reconocimiento de las personas en tanto ciudadanos, siendo por tanto su gestión, destacada por la convergencia de intereses para fundar ventajas sostenibles y generativas en el tiempo, de manera que toca precisar cuáles deben ser sus prácticas, además de cómo concretarlas.

De modo de generar alianzas, corresponde igualmente a la gestión humana revisar en qué medida se reprime, soporta o incita un comportamiento. De acuerdo con Ouchi, W. (Ob. cit.) la confianza y la responsabilidad, potencian la seguridad e identidad, así como las posibilidades de participar en la gestión de la organización.

Para (MUNCH G., 2005), las buenas prácticas de la gestión humana permiten: 1º Incrementa la eficiencia, la eficacia y la calidad. 2º Incide en la optimización de los recursos tecnológicos, materiales y financieros. 3º Promueve un clima organizacional adecuado. 4º Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización y 5º Incrementa la motivación. De manera que resulta en un reto que pasa por: Alinearse a la estrategia organizacional, generar planes innovadores, desarrollar competencias de gestión y valoración de su actuación como servicio, todo lo cual se incluye en la ilustración 18. Gestión humana



## 18. GESTIÓN HUMANA

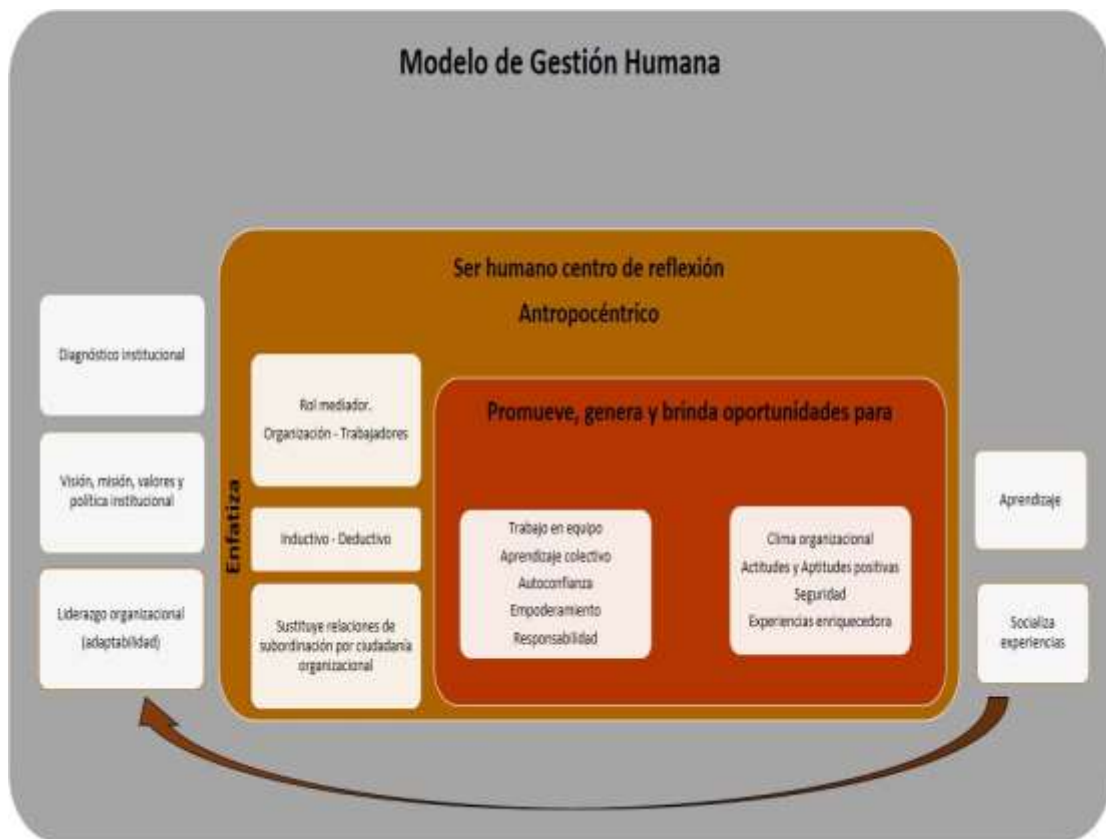
Además de intensificar su rol, necesario es entender el liderazgo que le corresponde ejercer a la gerencia humana, para lo cual conviene contemplar las alianzas, tanto a lo interno de la organización, como a lo externo a ella, teniendo en cuenta las nuevas tendencias del entorno y del contexto histórico en el que se realiza su labor, procurando en todo momento y mediante todas sus acciones, agregar valor, para lo que es necesario reconocer lo medular, lo importante sobre lo intrascendente y coyuntural.

Si bien es cierto que la gestión humana no dejará de atraer, captar, mantener, evaluar, controlar y desarrollar a las personas, ahora se requiere de planes innovadores a los fines de potenciar las capacidades e inteligencia individual y colectiva, brindar oportunidades de desarrollo, tanto personal

como profesional, enfatizando las acciones positivas y convenientes para la organización como para sus integrantes. Asimismo, le corresponde generar competencias medulares que le permitan mostrar una disposición para hacerse visible, con capacidad para la solución de problemas –ser parte de la solución-, satisfacer las necesidades de sus usuarios o clientes internos, lo que permitirá ser confiable y en consecuencia necesaria.

A tales fines debe entender, reconocer y comprender la diversidad de los grupos humanos, lo mismo que de las individualidades que enriquecen el colectivo desde la pluralidad, capacidad para adaptarse a las nuevas realidades y ofrecer respuestas oportunas, procurando reducir la conflictividad, al tiempo de aprovechar estas, como forma de aprendizaje.

Resulta clave insistir que toca a la gestión humana la función mediadora entre la organización y sus miembros, lo que conduce a concebirse como una instancia de servicio, en la que los trabajadores son sus principales usuarios, con quienes necesita establecer maneras de relacionamiento fundamentalmente conversacional, al tiempo de definir espacios de encuentro dinámico. Lo hasta aquí descrito se compendia en la ilustración 19. Modelo de gestión humana.



Fuente: Salerno, Flavio (2015)

## 19. MODELO DE GESTIÓN HUMANA

Lo destacado en este aparte se incluye como aproximación que necesario es conjugar con lo referido a la transformación organizacional, lo mismo que con la participación, asunto que se incluye al final, donde se demarca el procedimiento a tener en cuenta a los fines de desarrollar el modelo que acá se idealiza.

Así, de seguida se presenta lo concerniente a la participación y que se ha presentado como democracia organizacional y ciudadanía laboral, entre otras acepciones, que deben ser asumidas como sinónimos.

## Modelo Participativo

La participación, fue inicialmente concebida como la radicalización o reforma extrema de las relaciones laborales preexistentes, con miras a profundizar el sistema político democrático, en el que el ciudadano, en tanto persona, posee además de deberes, derechos, incluida la participación.

Efectivamente, la participación laboral requiere ser internalizada por la sociedad y con ella por sus instituciones y líderes, pues reanima, además de un reconocimiento de las personas y grupos, redefine el poder, pues lo desconcentra y al mismo tiempo lo robustece desde el colectivo, al tiempo de derrumbar anquilosadas concepciones de subordinación. Es así como la participación, al compartir espacios de poder, igualmente se logra posibilidades ciertas y reales de control, de todos los procesos que se generan en la organización.

La participación, así como rompe con la subordinación, sobrepasa la representación haciendo a todos los miembros de la organización corresponsables en su ser y hacer, además de resultar en una invitación a la convivencia entre semejantes, aunque no iguales.

Entre las controversias propias a los fines de entronizar la participación y con ella el reconocimiento de ciudadano organizacional, plantea sin duda grandes retos, pues se trata de la transformación sustancial de las relaciones de empleo, para lo cual no es suficiente un marco legal que la propicie y regule, sino requiere emerger de experiencias enriquecedoras y como proceso de aprendizaje.

Las formas y niveles de participación habrán de ser disímiles a la luz de los intereses compartidos, recomendando que ella se realice de manera paulatina a modo de adquirir experiencias positivas hasta llegar a convertirse en un hábito. Lo aquí referido, es igualmente aplicable a la alta gerencia, de quienes se requiere reconocer las posibilidades de éxito de su gestión cuando se asumen estas novedosas prácticas.

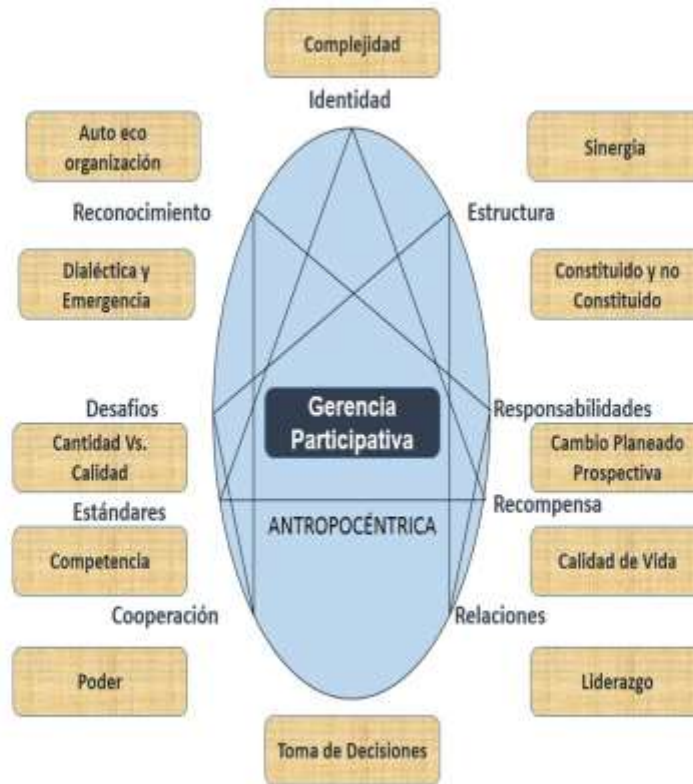
En el caso que ocupa esta interpretación, se reconoce como proceso medular de las instituciones de educación universitaria, lo académico como envoltura incluyendo la docencia, investigación y extensión, sin olvidar lo gerencial y administrativo que resulta auxiliar de lo académico. Siendo una ventaja institucional cuando se caracteriza su equipo docente, caracterizado por: lo elevado de su formación profesional en disímiles áreas del saber, así como incluir lo administrativo y gerencial, además de la experiencia al haberse desempeñado en posiciones estratégicas en organizaciones públicas o privadas, y poseer igualmente compendios de identidad institucional.

De manera que toca a la gerencia universitaria, propiciar el traspasar de una participación pasiva, a una interactiva y espontánea, en forma directa en las actividades principales de la institución, y a un nivel estratégico, aunque de carácter gradual. En lo estratégico, conviene considerar niveles de co-deliberación y cogestión, es decir, hacerla común a todos los miembros de la organización, brindándole así una legitimidad de origen.

Sin duda, resulta clave a tales fines, generar un clima institucional tal, que impulse esta novedad organizacional para lo cual sería necesario, además de aprovechar la identidad institucional de sus equipos de trabajo, definir la estructura que la impulse, las responsabilidades que le corresponderían a los equipos y a las individualidades, los desafíos por asumir, las formas de relacionamiento y cooperación, los estándares a cumplir, las formas de dirimir los conflictos y el reconocimiento. Todo lo anterior, implica en sí mismo lo complejo e intrincado, lo que debe entenderse como un esfuerzo a mediano y largo plazo, así como de aprendizaje requiriendo su sistematización y socialización.

Como en los pasajes anteriores, se incluye ahora la ilustración en la que se procura resumir lo expuesto en tono a la gerencia participativa, teniendo en cuenta postulados de Litwin, G. y Stringer, H. (Ob. cit.) respecto

del clima organizacional, complementado con enunciados básicos de gerencia.



Fuente: Salerno, Flavio (2015)

## 20. MODELO DE PARTICIPACIÓN

De acuerdo a lo planteado en líneas previas, toca ahora la consolidación de lo tangente a la gestión humana participativa para la transformación, donde se conjuga los anuncios de modelos antes especificados.

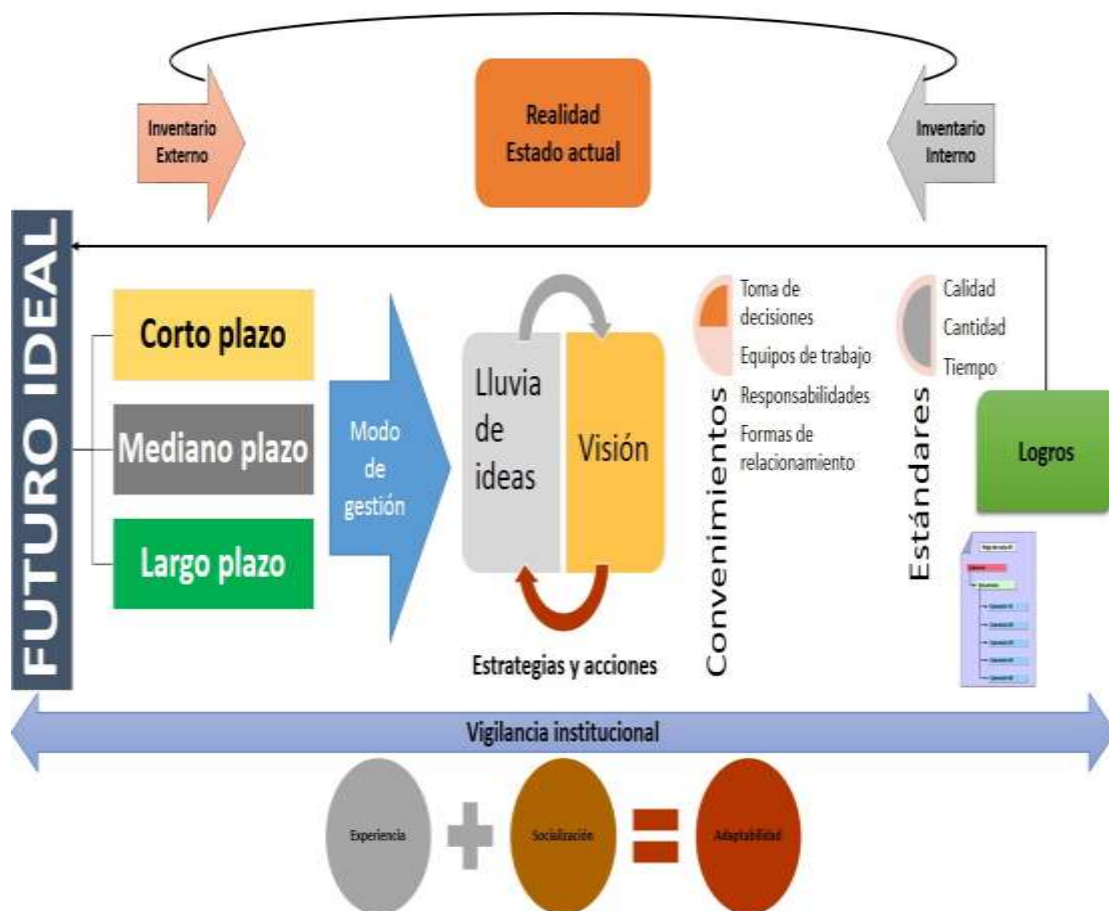
### Modelo de gestión humana participativa para la transformación

El modelo en sí mismo, resulta en una orientación para llevar a cabo, lo cual se propone ejecutar, de ahí que, requiere traspasar la realidad misma a



los efectos de lograr la invitación para su puesta en marcha. A tales efectos, requiere de la orientación procedimental para su instrumentación.

En este sentido, en primera instancia se presenta la ilustración que permitirá su idealización (macro modelo), para luego de su detalle, considerar el proceso o los pasos a llevar a cabo, lo que se contiene en el flujo-grama, detallado más adelante. Resulta fundamental destacar dos aspectos claves, el primero referido a la necesidad de su construcción en colectivo por los miembros de la organización y en segundo, tenerlo como proceso, lo cual implica además de su constante evaluación, se considera su propia retroalimentación y por tanto su mejora constante.



Fuente: Salerno Mata, Flavio Orestes (2015)

## 21. MACRO DE MODELO DE GESTIÓN

Aun cuando, desde la prospectiva se considera fundamental la idealización del futuro (varios escenarios posibles), se requiere de manera previa y como etapa de preparación, el realizar un diagnóstico que permita reconocer la realidad institucional (estado actual), siendo clave inventariar tanto a lo interno como a lo externo de la institución

En el inventario externo será fundamental, además de precisar los actores influyentes, tener en cuenta el marco regulatorio, las políticas públicas en materia educativa y otros aspectos más, debiendo a lo interno, identificar: los procesos neurálgicos, las formas de relacionamiento, la estructura que se emplea, contemplar el camino andado y los modos de comunicación, todo lo cual podría ser compendiado en un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). Claro que la información aquí contenida y generada, resulta en uno de los insumos a tales fines.

Tal análisis situacional debe ser socializado y evaluado a manera de determinar si efectivamente esa mirada contiene la realidad institucional, la cual debe quedar registrada y a disposición de todos los miembros de la organización. A quienes podrían considerar realizar esta etapa de manera conjunta con la idealización del futuro, lo que se quiere llegar a ser. Es importante enfatizar la inclusión de todos los miembros de la organización, por lo cual se puede especificar como una gerencia abierta y colectiva.

Lo anterior lleva precisamente a reforzar lo concerniente al modo de gestión, pues debe incentivar e intensificar la participación y el involucramiento de los integrantes de la organización, en todas y cada una de las etapas del proceso, incluso en la precisión de cada etapa.

Una vez precisado el futuro por construir, es preciso tener en cuenta los esfuerzos a realizar a manera de poder superar en primera instancia la situación actual que genera insatisfacción, al tiempo de reforzar los elementos valorativos, recomendándose sesiones de trabajo claramente

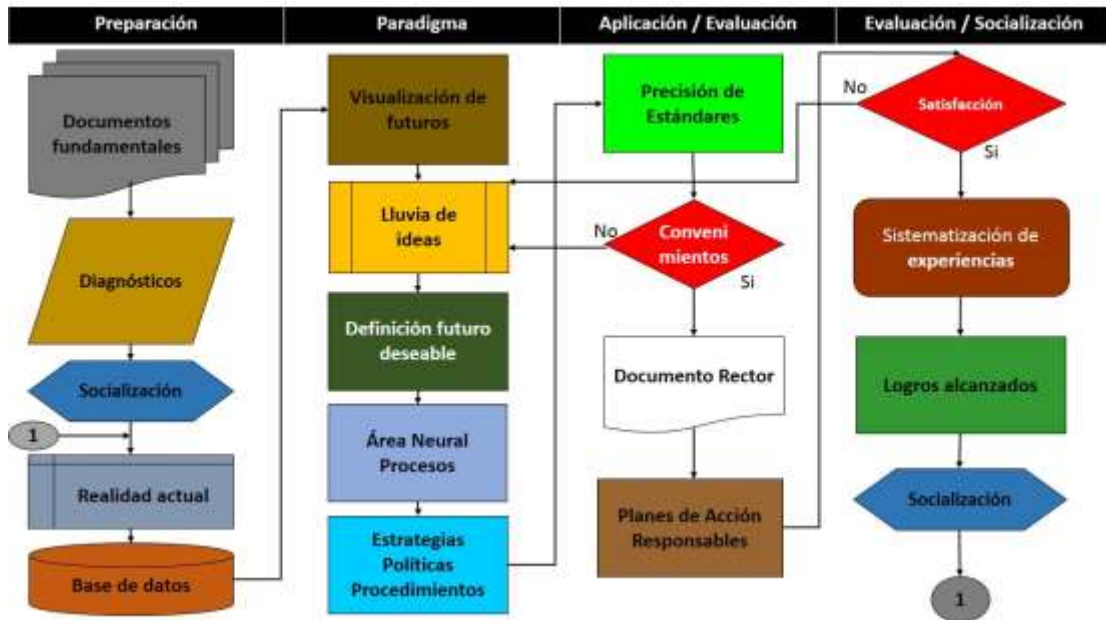
definidas en su objetivo, incluido sus lapsos y duración, además de contener cada fase lo concerniente a la vigilancia institucional, siendo una de las técnicas la conocida lluvia de ideas.

La visualización del futuro, una vez consolidada, debe ser ampliamente divulgada por todos los medios posibles a los fines de procurar su internalización y que todos conozcan hacia donde se va, y así, cada individualidad y equipos de trabajo, apuntalen el futuro con sus pensamientos, acciones y decisiones.

Todo lo anterior, requiere al mismo tiempo desembocar en convenimientos en los que se incluya las formas y manera de tomar decisiones, las responsabilidades de cada uno, lo mismo que los estándares a tener en cuenta a los fines de vigilar la marcha, sobre todo en las áreas neurales, debiendo en consecuencia ser precisos en las estrategias, las políticas y procedimientos a ejecutar.

El documento rector, será el instrumento base de orientación de planes y programas, así como para medir sus logros y niveles de satisfacción, siendo la crítica sincera y la evaluación constante, instrumentos para la revisión y mejoramiento a ser sistematizado, asunto que posibilita el permitir más que indicar los logros o fracasos, explicitar qué y cómo se hizo.

El horizonte por andar, no se presentará de manera lineal, sino que por el contrario, habrán de surgir nuevas realidades e incidencias en la marcha, de ahí que la capacidad adaptativa será fundamental, motivo por el cual es esencial, trazar la hoja de ruta a seguir, lo mismo que su constante revisión. De seguida, se expone la figura que contiene la diagramación que resumen lo aquí indicado



Fuente: Salerno Mata, Flavio Orestes (2015)

## 22. FLUJO PARA LA TRANSFORMACIÓN

Ahora bien, ¿qué áreas serán fundamentales a los efectos de la gestión humana de manera en particular, siguiendo lo ya considerado?

Resulta harto conocido que la función básica de la gestión humana, consiste en atraer, captar, mantener, evaluar y desarrollar a las personas en la organización. Sin embargo, ello no resulta lo fundamental, es decir el qué, sino el cómo lo ejecuta y la manera como ello impacta a la organización toda pues incide en el clima organizacional y las motivaciones de las personas.

De manera que, siguiendo lo concerniente a la participación, la gestión humana solicita ser ejercida cercana a las personas, es decir, estar a disposición de ellas, hacerse necesaria para la resolución de problemas y fiable a razón de sus resultados. A tales fines, es fundamental tener a los trabajadores como su principal prioridad, alinear sus esfuerzos a lo medular e importante de la organización, transformando las maneras de relacionamiento y apalancando modos conversacionales.

En este mismo orden de ideas, concierta a esta instancia organizacional, luego de experimentar formas y modos de gestión, evaluar sus logros, sistematizar sus experiencias y en consecuencia re-aprehender para adaptar y re-adaptar sus estrategias.

Dada la realidad estructural en el caso del CULTCA-UPTAMCA, el énfasis debe ser puesto sobre lo referido al mantenimiento y desarrollo de las personas. Lo primero tiene que ver con actividades orientadas al mejoramiento de la calidad de vida y motivación, siendo lo concerniente al desarrollo de donde surge el enfatizar los valores de una cultura que contiene a la democracia organizacional y con ella, la ampliación de las opciones de los trabajadores.

#### Modelo de gestión humana participativa desde lo académico

Ciertamente, la investigación se centró en conocer la percepción de los docentes respecto de las estrategias y acciones, incluida la gestión humana de carácter participativo, a los efectos de la transformación del CULTCA-UPTAMCA, de ahí que, el investigador estima conveniente precisar aún más, el modelo, orientándolo ahora a lo académico, partiendo que: 1º Es la razón de ser de la IEU y 2º Quienes en ella deben participar o participan, son los docentes, quienes tienen una elevada formación, alcanzando en muchos casos quinto y sexto nivel, así como experiencia gerencial en organizaciones públicas y privada, y tiempo dedicado a la docencia.

En tal sentido, se considera como transversal lo concerniente a la academia, en un segundo plano lo administrativo y de tercero la gerencia, pues estas dos últimas se deben centrar y servir de apoyo a la primera. Asimismo, y teniendo que la IEU no es un ente abstracto y apartado de la sociedad, es fundamental tener en cuenta, como en los otros modelajes, el entorno y el contexto, así como el territorio Altos Mirandinos, la normativa legal que regula su andar y lo correspondiente a las obligaciones laborales y contractuales.

En lo académico se incluyen la docencia, investigación y extensión, para cada una de las cuales debe tenerse una porción presupuestaria mínima para su desarrollo, pudiendo aprovechar el potencial, como institución, posee el CULTCA-UPTAMCA, por ejemplo, en la disponibilidad de uso de medios de comunicación con que cuenta (radio y TV) con fines académicos, así como la posibilidad de emplear la revista investigación, y las redes sociales.

Además de elaborar programas de evaluación, formación y desarrollo, a la vista de los planes de carrera, que conviene precisar de forma participativa, sin olvidar lo concerniente al reemplazo de los equipos docentes (nuevo ingreso rotación natural) y la dedicación de los mismos.

Establecer forma de relacionamiento con la comunidad o entorno, para lo que es necesario contar con los recursos y medios a tales fines, previendo jornadas de trabajo efectivo, periodos de descanso y vacacional (calendarios), licencias para estudios y demás beneficios que como trabajador les correspondan según la convención colectiva tanto en el área de la salud como de la recreación, pasando por procesos de consulta o acuerdo democrático para la designación de responsables de proyectos y de jefaturas o coordinación.

En referencia a lo administrativo, al servicio de la academia, igual que la gerencia universitaria toda, debe considerarse y redefinir las políticas en materia de relacionamiento humano, evaluación de los procesos y otros aspectos más de manera de convertirse en soporte y colaborador para sus usuarios, incluidos los estudiantes, a manera de hacerse necesaria y al mismo tiempo valiosa, lo cual puede concretar con la canalización de proyectos puntuales hacia el mejoramiento de la calidad de vida.

Así las cosas, lo gerencial, requiere definir, colectivamente, las políticas institucionales refuercen la academia mediante estrategias corporativas que la potencien, elaboración de presupuestos participativos, incluyendo una redefinición de su rol y las maneras para la toma de decisiones, abarcando la

generación de normativas con la interacción y empoderamiento de los involucrados, a quienes están dirigidas.

Todo lo anterior permitiría como producto de un esfuerzo colectivo y compartido, nuevas experiencias perfectibles, mejoramiento del clima organizacional, así como el reconocimiento de la sociedad en tanto institución de excelencia por sus buenas prácticas y la generación de conocimiento, con lo cual concretaría el beneficio social. La suma de todo lo en este aparte destacado, se resumen en la figura 23.



Fuente: Salerno Flavio (2015)

## 23. MODELO DE GESTIÓN HUMANA DOCENTE

Lo antes considerado y otros asuntos más que pudieran ser incluidos desde una mirada colectiva, requieren ser vigilados a la luz de los indicadores previamente definidos, además de tener presente, el fin último o superior, la transformación del CULTCA a la UPTAMCA, pensada y repensada en tanto institución que se desea lograr, de todo lo cual habrá de ser el mayor beneficiario la sociedad.

Es así como epílogo referente del modelo ideal, se encuentra enmarcado en el reconocimiento de la historia organizacional del CULTCA, así como de todos los ciudadanos organizacionales que hace vida institucional en él, además de la configuración colectiva del futuro por conquistar, lo que sin duda requiere del esfuerzo colectivo que permita transacciones conversacionales de donde emergerán, compromisos, al igual que críticas y aportes de lo que se tiene y cómo se desea ser, la emergente IEU.



## REFERENCIAS

- ABRAVANEL, H. (1992). Cultura organizacional. Aspectos teóricos prácticos y metodológicos. Fondo Editorial LEGIS, serie empresarial, Bogota 1992, Capitulo II. Bogota: Fondo Editorial LEGIS.
- ACUÑA, E. N. (2003). Un marco conceptual para el estudio de la participación. (Pro - Asocia. Universidad de Chile) Recuperado el mayo de 2010, de unicoop.org: [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/127208/Marco\\_EAcu%C3%B1a.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/127208/Marco_EAcu%C3%B1a.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- AHUMADA, L. (septiembre de 2004). Liderazgo y trabajo en equipo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. Ciencias Sociales Online, III.(1). Obtenido de [http://www.uvm.cl/csonline/2004\\_1/pdf/liderazgo.pdf](http://www.uvm.cl/csonline/2004_1/pdf/liderazgo.pdf)
- ALBALATE, J. (2005). La participación de los trabajadores en la tecnología. Un enfoque sociocultural de la participación en las empresas del sector "auxiliar" del automóvil en Cataluña. (U. d. Barcelona, Editor) Recuperado el marzo de 2008, de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2865/Tol158..pdf>
- ANDER EGG, E. (2007). Introducción a la planificación estratégica. Buenos Aires - México: Lumen Hvmanitas.
- ANDER-EGG, E. (1995). Técnicas de investigación social. Buenos Aires: Lvmen (24 Ed.).
- ANDER-Egg, E. (1998). Reflexiones en torno al proceso de mundialización - globalización. Buenos Aires: Lvmen Humanitas.
- ANDER-EGG, E. (2005). Un puente entre la escuela y la vida. Cordoba: Espartaco Cordoba.

- ARAGÓN, A. (1998). La participación de los empleados en la empresa. Madrid: Consejo económico y social.
- ARAGÓN, A. (1998). La participación de los empleados en la empresa. Madrid: Consejo Económico y social.
- ARY, D. C. (1993). Introducción a la investigación pedagógica. (P. J. Salazar, Trad.) México: McGraw-Hill.
- ASAMBLEA Nacional, C. (Diciembre de 1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (36.860 del 30 de Diciembre de 1999). Caracas: Gaceta Nacional de la República de Venezuela.
- ASAMBLEA, N. (26 de julio de 2005). Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (38.236). Caracas: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.
- ASAMBLEA, N. (agosto de 2009). Ley orgánica de educación. Caracas: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 5929 Extraordinaria.
- ASAMBLEA, N. (Diciembre de 2013-2019). Ley Tercer del Plan de la Patria. (6118 Extraordinaria). Caracas: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.
- ATENCIO, L. (2012). La institución universitaria debe formar ciudadanos. En Colección por la transformación universitaria. Caracas, Venezuela: Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y el Centro Internacional Miranda.
- BARRERA M., M. (2007). Modelos epistémicos de educación e investigación. Caracas: Quiron (4ta. edición).
- BAVARESCO De P., A. M. (2003). Dos grandes: Taylor y Fayol - Confrontación del pensamiento administrativo. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- BENITEZ, K. (2006). Consideraciones sobre la gestión del talento humano. El enfoque del mercadeo interno. Recuperado el noviembre de 2014,

de

saber.ula.ve:

<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25092/2/articulo1.pdf>

BERTALANFFY, L. V. (1989). Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollos y aplicaciones. México: Fondo de cultura económica (7ma. reimpresión).

BIGOTT, L. A. (10 de mayo de 2011). Universidad isla Vs universidad nacional. Caracas, Venezuela: Ponencia recopilada en el módulo de formación - Cultura universitaria del Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria.

BONILLA, L. (2012). Colección por la transformación universitaria. Compilación. Caracas: Ministerio del Poder Popular Para la Educación Universitaria y Centro Internacional Miranda.

BRECH, E. F. (1985). Management: Su naturaleza y significado. España: ORBIS, S. A.

BUNGE, M. (2000). La ciencia, su método y su filosofía. Barcelona: Siglo XXI, S. A.

BUNGE, M. (2005). Buscar la filosofía en las ciencias sociales. México, D. F.: Siglo xxi, S. A.

CALDERON, G. Á. (s/f). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, tendencias y perspectivas de investigación. Recuperado el diciembre de 2014, de Pontificia Universidad Javeriana:

[http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/viewFile/4314/3268](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/viewFile/4314/3268)

CARO F., A. (2001). Gestión Humana. La imagen del servicio. Colombia: MacGraw-Hill.

CARUCCI T., F. (2003). Planificación estratégica por problema. Un enfoque participativo. Caracas - Venezuela: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. 2da edición.

- CASTELLANOS C., R. (2008). CASTELLANOS, R. Pensamiento, herramientas y acción del estratega. electrónica gratuita. Recuperado el enero de 2012, de [www.eumed.net/libros/2088a/345/](http://www.eumed.net/libros/2088a/345/) 2008
- CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del talento humano. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.
- CONFERENCIA mundial sobre la educación superior - . (5-8 de julio de 2009). unesco.org. Recuperado el mayo de 2013, de [http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf)
- COVEY, S. (1990). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona, España: Paidós.
- DAMIANI, L. (20102). La transformaciones se tienen que dar con conocimiento y participación del poder popular. En Colección para la transformación universitaria. Caracas: Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.
- DAVIS, K. y. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill (4ta. edic.).
- DAVIS, K. y. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México DF: McGraw Hill. Undécima edición.
- DE SOUSA S., D. B. (2008). La universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad. Caracas: Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. Plan Nacional de formación permanente.
- DELGADO B., J. (2004). La transformación universitaria. Como repuesta a los cambios de la contemporaneidad. Mérida: Universidad de Los Andes. Consejo de publicaciones.
- DESCARTES, R. (1959). Discurso del método. Buenos Aires: Losada, S.A.
- DÍAZ, A. (2003.). Investigación universitaria. Clima y cultura organizacional. Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" (UNESR), Caracas. Recuperado el noviembre de 2014, de <http://padron.entretemas.com/Tesistas/TesisAlejandraPDF.pdf>

- DOLAN, S. S. (1999). La gestión de los recursos humanos. España: McGraw-Hill.
- DRAE. (2015). Diccionario de la Real Lengua Española. Recuperado el marzo de 2015, de <http://lema.rae.es/drae/?val=gesti%C3%B3n>
- DRUCKER, P. (2004). La sociedad postcapitalista. Bogotá: Norma.
- ECHEVERRIA, R. (2014). La concepción del ser humano. Volver al origen. 15o Congreso mundial de Recursos Humanos. Santiagi de Chila. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=1coTMiQAWa4>
- EL TROUDI, H. (2007). Ser capitalista es un mal negocio. Claves para el socialismo. Caracas, Venezuela: Monte Ávila - Centro Internacional Miranda.
- EI TROUDI, H. H. (2005). Herramientas para la participación. Caracas: Universidad Bolivariana de Venezuela. Misión Cultura - CONAC.
- ESCOTET A., M. A. (2001). Evaluación académica y estadística. Cumana. Venezuela: Universidad de Oriente (UDO).
- FALCÓN M., J. (2002). Gerencia y toma de decisiones. Caracas: CEC, S. A.
- GEILFUS, F. (2002). 8o herramientas para el desarrollo participativo. Diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación. San José., Costa Rica: IICA.
- GIBSON, J. I. (1996). Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Chile: McGraw-Hill Interamerica.
- GONZÁLEZ, J. M. (2000). El clima educativo universitario. Recuperado el marzo de 2008, de <http://catalogo.bpz.org.ve/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=19967>
- GONZÁLEZ, O. (2009). Hacia un modelo de desempeño laboral del docente universitarios bajo el enfoque transformacional. Recuperado el enero de 2015, de [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_busca/archivo.php?codArchivo=164](http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?codArchivo=164)
- GUTIÉRREZ, D. J. (Enero de 2007). Introducción a la problemática de la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa.

Recuperado el Diciembre de 2014, de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112774/de-gutierrez\\_j.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112774/de-gutierrez_j.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- HAMADN, G. N. (1986). Análisis cuantitativo en planificación educativa. Caracas: Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. UCV.
- HERMEL, P. (1990). La gestión participativa. Barcelona - España: Gestión 2000.
- HERNÁNDEZ, N. (2000). Cultura organizacional y excelencia académica en las universidades nacionales experimentales. Caracas: Universidad Santa María.
- HERNÁNDEZ, R. F. (2003). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.
- HESSEN, J. (2006). Teoría del conocimiento. Bogotá: Universales.
- HURTADO de B, J. (2010). El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación. Caracas: Quiron. 6ta. edición - 1era reimpresión.
- ISTURIZ, A. (2009). Discurso con motivo de la conmemoración del décimo aniversario de la aprobación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas.
- IVANCEVICH, J. L. (1996). Gestión: Calidad y competitividad. España: Clamadi SL.
- JARAMILLO, L. (2001). Jesús ejecutivo. Miami, Florida: Vida.
- KELINGER, F. (2004). Investigación del comportamiento. México: Interamericana.
- KELLY, J. (2003). Políticas públicas en América Latina. Teoría y práctica. Caracas, Venezuela: IESA.
- KLIKSBERG, B. (2006). El capital social. Caracas: Panapo - Universidad Metropolitana.
- KLIKSBERG, B. (1999). Seis tesis no convencionales sobre la participación. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de

- <https://books.google.co.ve/books?id=owCdGwAACAAJ&dq=SEIS+TE SIS+NO+CONVENCIONALES+SOBRE+LA+PARTICIPACI%C3%93N &hl=es-419&sa=X&ei=TqAaVdiTJcWuggT0uIKYAQ&ved=0CBwQ6AEwAA>
- KLISKBERG, B. (2004). Hacia una nueva visión de la política social en América Latina. Desmontando Mitos. Recuperado el junio de 2010, de <http://www.ps-santafe.org/admin/upload/d2/kliksberg3.doc>
- KOULOPOULOS, T. y. (2000). Lo fundamental y lo más afectivo acerca de la gerencia del conocimiento. Colombia: McGraw Hill.
- LABARCA, N. F. (2006). Cambio organizacional: Aspectos trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. Recuperado el enero de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28012106>
- LAHERA S., A. (2004). La participación de los trabajadores en la democracia industrial. Recuperado el noviembre de 2014, de academia.edu: [http://www.academia.edu/543205/La\\_participaci%C3%B3n\\_de\\_los\\_trabajadores\\_en\\_la\\_democracia\\_industrial\\_Workers\\_Participation\\_in\\_Industrial\\_Democracy\\_](http://www.academia.edu/543205/La_participaci%C3%B3n_de_los_trabajadores_en_la_democracia_industrial_Workers_Participation_in_Industrial_Democracy_)
- LANZ, R. (2012). Las universidades como comunidades intelectuales. Caracas: Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y el Centro Internacional Miranda. Caracas 2012. Compilador Bonilla.
- LITWIN, G. y. (2004). Comportamiento organiacional. México: Prentice Hill Hispanoamericana (8va edic.).
- LOMBARDI, V. .. (2003). Ganar no es lo Importante, es lo Único. Modelo de Liderazgo. México: McGraw Hill.
- LUCENA, H. (2007). Las relaciones laborales en Venezuela. El movimiento obrero petrolero - proeso de formación y desarrollo. (E. c. edición, Ed.) Caracas - Venezuela: Catalá.

- LUHMANN, N. (1998). Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general. Barcelona: Universidad Iberoamericana / Pontificia Universidad Javeriana 2da edic.
- LUHMANN, N. (2005). Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. (U. I. Chile., Ed.) México: Anthropodos.
- MANES, J. M. (2003). Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires: Granica.
- MANZANILLA, o. (2000). La eficiencia de la gestión gerencial. Un enfoque interdisciplinario. Caracas, Venezuela: Panapo.
- MARTÍN, C. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico. Universidad de Valladolid, Valladolid - España. Recuperado el enero de 2015, de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>
- MARTÍNEZ M., M. (1999). Comportamiento humano. México: Trillas.
- MARTÍNS, F. E. (2001). Gestión de instituciones educativas inteligentes. España: McGraw-Hill.
- MAZX-NEEF, M. (1993). Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Motevideo, Uruguay: Norda - comunidad.
- MELLO, D. F. (2005). Desarrollo organizacional. Enfoque integral. México: Limusa Noriega.
- MÉNDEZ, J. (2009). Arquetipo Básico de Gestión para la Dirección de Organizaciones Inteligentes. Tesis Doctoral, Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica, Escuela de Ciencias de lña Administración, Costa Rica. Recuperado el marzo de 2014, de [http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1011/1/TesisDoc toraldeRogerMendezDocumentoFinal\\_000.pdf](http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1011/1/TesisDoctoraldeRogerMendezDocumentoFinal_000.pdf)
- MIKLOS, T. J. (2010). Prospectiva, goibernabilidad y riesgo político. Instrumentos para la acción. México: Limusa.



- MIKLOS, T. y. (2005). Planeación prospectiva. Una estrategia para el desarrollo del futuro. México: Limusa - Noriega editores.
- MINISTERIO, d. P. (2009). Misión Alma Mater. Caracas. Obtenido de <http://misionalmamater.blogspot.com/>
- MONTEFERRANTE, P. y. (octubre - diciembre de 2004). Todo lo que usted quería saber sobre ¿Qué están haciendo las gerencias de recursos humanos en Venezuela? 1.
- MORÍN, E. (1990). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Gedisa.
- MORIN, E. (2002). La cabeza bien puesta. Repensar la reforma. Reforma del pensamiento. Buenos Aires: Visión.
- MUNCH G., L. (2005). Administración de capital humano. La gestión del activo más valioso de la organización. (B. d. administración., Ed.) México: Trillas.
- MURILLO, C. (2006). Vinculación universidad - sector socio productivo, desde la perspectiva del cambio planeado y la cultura organizacional. Tesis Doctoral, Universidad Bicentenario de Aragua, Maracay.
- ONU, O. d. (10 de Diciembre de 1948). Declaración universal de los derechos humanos. Recuperado el marzo de 2015, de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>
- ONU, O. d. (16 de Diciembre de 1966). Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Obtenido de <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>
- OPPENHEIMER, A. (2010). ¡Basta de Historias! La Obsesión Latinoamericana con el Pasado y las 12 Claves del Futuro. Debate.
- ORELLANA, M. (2011. Tesis Doctoral). Gerencia Universitaria. Estilos gerenciales y su incidencia en el desempeño organizacional, Caso Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado el febrero de 2015, de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1034/1/Tesis%20Doctoral.%20Maria%20Isabel%20Orellana.pdf>

- OUCHI, W. (1982). Teoría Z. Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Barcelos, España: Orbis, S. A.
- PADRÓN, J. (1996). Análisis del discurso e investigación social. Temas para seminarios. Caracas: Decanato de investigación y postgrado de la Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" (UNESR).
- PALELLA, S. y. (2006). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas : Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- PÉREZ, C. (1998). Innovaciones sociopolíticas para enfrentar desafíos empresariales y sociales. Caracas: Eureka.
- PÉREZ, J. M. (2010). Motivación en los empleados: Teoría de Herzberg. Sevilla España: Universidad de Sevilla.
- PRESIDENCIA, d. I. (2007-2013). Proyecto Nacional Simón Bolívar. Primer plan de la nación. Presidencia de la República.
- PRESIDENCIA, d. I. (24 de abril de 2012). Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras. Caracas: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 6.076 Extraordinaria.
- PRESIDENCIA, d. I. (2014). Decreto de creación de la unviersidad politécnica territorial de los Altos Mirandinos "Ceciclio Acosta". Gaceta oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela. Obtenido de [http://www.mp.gob.ve/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=10240&folderId=4172546&name=DLFE-7645.pdf](http://www.mp.gob.ve/c/document_library/get_file?p_l_id=10240&folderId=4172546&name=DLFE-7645.pdf)
- PRIETO, F. L. (2007). El estado docente. Caracas: El perro y la rana. Cedida por la Fundación Biblioteca Ayacucho.
- RAMÍREZ, A. (2009). La Universidad Simón Rodríguez en el contexto de la experimentalidad de la educación superior. Tesis Doctoral, Universidad de Los Andes (ULA), Merida. Recuperado el enero de 2015, de

[http://www.human.ula.ve/doctoradoeducacion/documentos/tomol\\_tesis\\_alix\\_ramirez.pdf](http://www.human.ula.ve/doctoradoeducacion/documentos/tomol_tesis_alix_ramirez.pdf)

- REY, E. y. (2002). Acción de cumplimiento y derechos humanos. Bogotá: Temis.
- RIBEIRO, D. (2006). La universidad nueva; un proyecto. En D. Rebeiro, La universidad nueva; un proyecto. cARACAS: Biblioteca Ayacucho. Recopilado por MPP para la educación univesitaria. Lectura No. 5.
- RÍOS, E. (2010). Dios y los derechos humanos: Su relación con las competencias gerenciales del siglo XXI. . Colegio Universitario de Los Teques "Cecilio Acosta" (CULTCA), Los Teques.
- RODRÍGUEZ, R. (febero de 2010). Correo electrónico. Los Teques.
- RODRÍGUEZ, S. (1999). La calidad de la educación. Iberoamericana de Educación.
- SALDARRIAGA, J. (abril - junio de 2008). Gestión Humana: Tendencias y perspectivas. Recuperado el enero de 2015, de <http://www.icesi.edu.co>:  
[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/262/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html)
- SALGUERO, L. (2011). Gestión de la investigación universitaria. Tesis Doctoral, Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA)., Caracas.
- SAVASTA, M. E. (2009). Modelo teórico de la gerencia hospitalaria centrada en las personas. Caracas: Investigación Doctoral presentada en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada (UNEFA).
- SENGE, P. (1992). La quinta disciplina. México, Arentina: Granica.
- SENGE, P. (1999). La quinta disciplina. Barcelona, España: Granica.
- SENGE, P. (2003). La quinta disiciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. México: Gránica.
- STONER, J. F. (1996). Administración. Pretince Jall Hispanoamerica.

- TAMAYO Y TAMAYO, M. (1999). El proceso de la investigación científica. México: Limusa.
- TAPSCOTT, D. (1997). Cambio de paradigmas empresariales. Bogotá - Colombia: McGraw-Hill.
- UGAS, F. G. (2008). La complejidad un modo de pensar. San Cristóbal: de taller permanente de estudios epistemológicos en ciencias sociales.
- UNEFA, U. N. (2004). Doctorado en ciencias gerenciales. Caracas: UNEFA.
- UNESCO. (1996-2001). Declaración. Recuperado el enero de 2015, de [unesco.org](http://unesco.org):  
<http://www.unesco.org/education/educprog/wche/havdecs.html>
- UNESCO, C. R. (del 18 al 22. La Habana Cuba de noviembre de 1996). [unesco.org](http://unesco.org). Recuperado el enero de 2015, de <http://www.unesco.org/education/educprog/wche/havdecs.html>
- URBAN Fernández, F. (s/f). Centro Virtual Cervantes. Recuperado el abril de 2015, de [http://cvc.cervantes.es/literatura/cauce/pdf/cauce03/cauce\\_03\\_004.pdf](http://cvc.cervantes.es/literatura/cauce/pdf/cauce03/cauce_03_004.pdf)
- VARGAS, I. (2012). La universidad como institución debe ser incluyente y democrática. Caracas: Centro internacional Miranda.
- YURÉN, M. (1998). En Leyes, teorías y modelos. Décimo cuarta reimpresión. México: Trillas.
- ZAVARCE, C. (2003). Temas de Gerencia. Venezuela. . Caracas-Venezuela: Imprenta Nacional.

## ÍNDICE TEMÁTICO

### A

Ambiente, 131, 158, 172, 175  
Argumento legal, 149

### C

Cambio, 62, 116, 143, 173  
Cambio planeado, 62, 116, 143, 173  
Comunicación, 172, 175  
Concepción teórica, 123  
Cultura organizacional, 176, 224, 226, 344

### E

Etapas del ciclo gerencial, 83

### F

Formas, 143, 183

### G

Gerencia, iii, 28, 52, 68, 75, 108, 172, 173,  
174, 175, 176, 179, 186, 192, 272, 275, 291,  
292, 331, 344  
Gestión humana, 127, 305

### H

Hipótesis, 48, 49, 50, 165, 166, 167, 169, 170,  
172, 174, 244, 335

### I

Instrumentación de las estrategias, 237  
Interacción, 171, 172, 173, 176, 208, 340

### J

Justificación y aportes, 291

### M

Modelo, 58, 70, 92, 93, 122, 162, 163, 170,  
176, 254, 272, 291, 299, 303, 306, 307, 310,  
315, 317, 344

Modelo de gestión humana, 167, 169, 170,  
171, 172, 173, 174, 175, 176, 306, 307, 310,  
315, 317

Modelo gerencial, 93, 131, 158, 172, 175

Motivación, 171, 172, 173, 175, 176, 183, 208,  
210, 217, 340

### O

Objetivo del modelo, 291  
Objetivos, 48, 169, 170, 172, 174, 244, 335  
Observación, 176  
Organización, 28, 75, 172, 174, 275

### P

Participación, 70, 127, 135, 137, 143, 158,  
172, 176, 272, 297, 305, 340  
Participación docente, 272  
Pensamiento gerencial, 83, 85  
Perfil del estratega, 123  
Política institucional, 176, 224, 226, 344  
**PROSPECTIVA**, 122  
**PROSPECTIVA Y SU DINÁMICA EDUCATIVA**, 122

### T

Transformación, iv, 98, 100, 158, 171, 173,  
200, 328  
Transformación universitaria, iv, 98, 100, 158,  
171, 173, 200, 328  
Tránsito hacia la participación, 149

### U

UNEFA, 55, 56, 58, 74, 291, 328, 330  
UNESCO, 100, 103, 221

### V

Validez y confiabilidad, 176, 182  
Variables, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 174,  
175, 176

## ANEXOS

### INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimado Doctor.-

Respetuosamente me dirijo a usted en la oportunidad de saludarle cordialmente y al mismo tiempo solicitar su invaluable colaboración a los efectos de que se sirva considerar la validación del contenido de los tres (3) instrumentos anexos que tienen por objeto: Recabar la información pertinente a la investigación doctoral en Ciencias Gerenciales que dirige el Dr. Murillo Ruiz Cerbeleón, titulada: La Gestión Humana Participativa en el Proceso de Transformación Organizacional del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA), recién convertido en Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos (UPTCA) según se desprende del Decreto 827 del 17 de marzo de 2014 [\[Documento en línea\]](#), investigación, a ser presentado en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA).

La transformación organizacional como estrategia gerencial, procura de suyo, la adecuación a la realidad circundante, que como planteó Senge, P y otros (2005) debe incluirse además de las formas de pensar del liderazgo – gerencia universitaria, es necesario tener en cuenta las formas de madurar y recrear de la organización-sus miembros, escenario que debe ser contemplado por las Instituciones de educación universitarias, incluido el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA), ahora Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” (UPTCA).

Esta institución asumida como organización autopoietica y al mismo tiempo Alopoiética – dependencia delegada del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, en atención a las políticas públicas venezolanas, de forma tal que logre el equilibrio institución – entorno que enuncia Delgado, J. (2004) desde una perspectiva recursiva pues las organizaciones: “[...] conforman la trama de la institucionalidad de la sociedad están en profundo y continuo cambio como respuesta a las demandas de adecuación que, de manera bidireccional, buscan el equilibrio institución – entorno. (p. 17)”.

En el caso de la ahora UPTCA, este proceso se inició a partir de la intervención del CULTCA en 1999 y cristalizado en el precitado Decreto de creación de la UPTCA, lo que a razón de su objetivo como institución educativa formadora del potencial humano que requiere el país, le corresponde según los considerandos del Decreto bajo estudio: “[...] creación, difusión, socialización, producción, apropiación y conservación del conocimiento en la sociedad, así como, estimular la creación intelectual y cultural en todas sus formas [...]”, debe por tanto considerar como parte de su maniobra, siendo clave la inclusión del personal docente, así como deber de la máxima jerarquía institucional y en especial, de la unidad académica o responsable académico, en tanto instancia delegada del ente ministerial, el avizorar individual y colectivamente, el desarrollo de acciones propias de la gestión humana en la transformación universitaria.

La recién creada UPTCA, en su carácter de universidad experimental, le concierne de acuerdo a la Ley de Universidades (1970) “[...] ensayar nuevas orientaciones y estructuras de Educación Superior.”, lo que según los considerandos del tantas veces precitado Decreto, le impone “[...] fortalecer un nuevo modelo de gestión, formación, generación y socialización de conocimientos [...]” lo que conlleva a la

reglamentación de su organización y funcionamiento a la luz del mismo Decreto cuando asigna al Consejo Directivo Provisional, un lapso de seis (6) meses según las Disposiciones Transitorias Tercera, numeral 5 el: “Desarrollo de un nuevo modelo de gestión, basado en la participación protagónica, a través de la vinculación permanente del Poder Popular y la comunidad universitaria, para el desarrollo territorial, integral y sustentable.” (Subrayado del investigador)

No obstante, la transformación universitaria, como parte de un macro sistema, es un fenómeno social existente en los grupos humanos que media entre factores del sistema organizacional y sus componentes, traducido en el comportamiento de los equipos de trabajo docentes en la UPTCA, con consecuencias sobre la institución, lo que es una competencia inherente a la gestión humana, asumida en este andar como la destaca Martins E. (2001) “[...] la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica a todas las capacidades y el potencial de sus personas, con miras a una mejora sistémica y permanente” (p. 32), lo cual contempla un proceso interactivo, personas – organización-personas, y al mismo tiempo integral, que procura a las personas, así como a la organización, evolucionar y desarrollarse mutuamente, traspasando las relaciones mecanicistas e instrumentalista en que se fundamentó las relaciones laborales.

La gestión humana, en el todo y las parte, posee una incidencia directa en la participación, como cualidad o propiedad de los sujetos que a su vez interactúan en el ambiente organizacional, y al mismo tiempo impacta la contribución, permeado por las acciones gerenciales, con incidencia en la transformación organizacional universitaria, visto a lo interno y externo de la institución, siendo por tanto asumida, la participación organizacional, como un ejercicio y práctica democrática que Geiffus, F. (2002) presenta como un proceso en el que la gente puede progresivamente ganar más oportunidades para profundizarla.

De ahí que la proposición va en torno a: Generar el modelo de gestión humana participativa en la transformación organizacional de la ahora Universidad Politécnica Territorial de Los Altos Mirandinos “Cecilio Acosta” – UPTCA. En este contexto, se asume el modelo de gestión humana como propósito fundamental, lo que es contemplado desde un enfoque epistemológico positivista, dado que se centra en la búsqueda del conocimiento desde la realidad con fundamento empírico – inductivo como experiencia prima contrastable mediante reglas de validación hasta que emerge la abstracción del pensamiento para generar nuevos conocimientos y acciones colectivas, mediante las cuales se producen innovaciones, de manera que inicialmente se sigue el modelo propuesto por Yurén, M. (1998), no como instancia restrictiva, sino como trampolín a otros modelos, asumido aquí como un proceso, siendo por tanto dinámico.

## Cuestionario

### Orientaciones previas

Adjunto encontrará el cuestionario referido a la investigación que lleva por título: GESTIÓN HUMANA PARTICIPATIVA EN LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES “CECILIO ACOSTA” A UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL “CECILIO ACOSTA” (UOTCA) a ser presentada en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA) para optar al grado de Doctor en Ciencias Gerenciales.

Con este instrumento, se procura conocer las estrategias de la gerencia universitaria y las acciones de la gestión humana participativa del CULTCA, ahora UPTCA en torno a la transformación organizacional.

Por cada planteamiento o ítems, se espera que usted responda de manera objetiva y franca, teniendo en cuenta los adjetivos que se exponen como alternativas opuestas – diferencial semántico -, pudiendo seleccionar uno de los extremos o cualquier casilla entre una u otra calificación de 0 a 5 (0 – 1 – 2- 3 – 4 – 5) según se aproxime o acerque a uno u otro extremo o inverso bipolar ( $\longleftrightarrow$ ), como se muestra en el ejemplo siguiente:

Venezuela es una patria que ofrece:

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidad	Seleccione un ovalo conforme se acerque más o menos a uno de los adjetivos				innovación
$\longleftrightarrow$					

De tal manera que, si ante el enunciado planteado, usted estima que su respuesta se acerca más al cambio, aunque no en su integralidad, podría marcar la opción previa como se muestra u otra según el enunciado previo a las opciones.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidad					Innovación
$\longleftrightarrow$					

Como podrá apreciar en el instrumento, se presentan dos o más pares de opuestos por cada enunciado, de manera que, pueda dar según su consideración, la calificación como antes se destacó desde el mismo planteamiento a diferentes o variados extremos (diferencial semántico) opuestos.

La información por usted suministrada, además de ser tratada seria y científicamente, será presentada a modo confidencial, por lo que le solicitamos responda cada planteamiento conforme a su juicio y percepción, sin identificarse.

### Instrucciones

Lea cuidadosamente cada planteamiento, antes de proceder las opciones según su criterio Procure responder todas las opciones por cada planteamiento, marcando sólo uno de los óvalos según su criterio, por cada par de extremos opuestos.

Recuerde no identificarse a fin de mantener la confidencialidad.

Gracias













2.- Los transacciones mostrados como estrategia (Continuación ítem 2)

0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Conflictivos	←————→				Unificadores
0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Imposición	←————→				Colaboración
0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Desconfianza	←————→				Confianza
0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Desapego	←————→				Apego
0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Indisciplina	←————→				Disciplina
0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Unidireccional	←————→				Recíprocos
0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Dependientes	←————→				Independientes
0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Impuestos	←————→				Conciliados
0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Individual	←————→				Institucional

3.- La política generada desde la gerencia universitaria del CULTCA, a los efectos de la transformación a UPTCA es valorada a modo:

0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Tradicional	←————→				Innovadora
0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Fragmentada	←————→				integrada
0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Desintegradora	←————→				Integradora
0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
No Académico Administrativo	←————→				Académicos



















tradicional		cogestionaría
-------------	--	---------------