

APROXIMACIÓN A UN MODELO DE GERENCIA SIGNIFICATIVA EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA, NIVEL PREGRADO PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITECNICA DE LA FUERZA ARMADA (UNEFA) NUCLEO DEL ESTADO YARACUY

*Jaimes, César Eduardo
Medina, Vivian*

RESUMEN

El estudio tuvo el propósito de generar una aproximación a un modelo de gerencia significativa en la educación universitaria nivel de pregrado para la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada (UNEFA). La investigación se enmarcó dentro de la perspectiva cualitativa con pertinencia socioeducativa, con enfoque etnográfico considerando un diseño flexible que surgió del proceso investigativo, puesto que se estudió en el transcurso de una serie de encuentros vivenciales. Se utilizó la observación y la entrevista semi-estructurada para la recolección de información. Para comparar, contrastar y corroborar la información se empleó la técnica de la triangulación. La realidad epistémica del estudio transcurrió en los planos de lo intersubjetivo. Los hallazgos del estudio emergieron del mundo vivencial laboral cotidiano de los docentes, estudiantes y gerentes, a través del consenso inter subjetivo como construcción compartida de conocimiento. El análisis e interpretación se efectuó a través de un proceso de categorización referida a la revisión de las lecturas obtenidas de la observación de la transcripción de las entrevistas, además de las grabaciones. De la interpretación de los hallazgos, se generó una aproximación de un modelo de gerencia significativa, concluyéndose que la gerencia presenta limitaciones en la formulación de la naturaleza, así como en la filosofía institucional, el flujo comunicacional, la forma de abordar los procesos gerenciales, la participación, la falta de políticas para la capacitación y de desarrollo del personal.

Palabras claves: Gerencia significativa; Modelo; Nivel Pregrado; Comunicación.

APPROACH TO A MODEL OF SIGNIFICANT MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION UNDERGRADUATE LEVEL FOR EXPERIMENTAL POLYTECHNIC UNIVERSITY OF THE ARMED FORCES (UNEFA) YARACUY STATE CORE ABSTRACT

This research study had as main purpose to generate an approximation to a significant management model in higher education at undergraduate level for the Universidad Nacional Experimental Politécnica of the Armed Forces (UNEFA). The research was undertaken within the relevant socio qualitative perspective, with an ethnographic approach considering a flexible design that emerged from the research process, as was studied in the course of a series of experiential events, and everyday life in school UNEFA University. Was used, the observation and semi-structured interview for data collection. In comparing, contrasting corroborate the information was

collected technique of triangulation. The study findings emerged from work everyday lived world of teachers, students and managers, through the international consensus on the subjective construction of shared knowledge. The analysis interpretation was done through a process of categorization refers to the review of the readings obtained from observation and transcripts of interviews recordings. Interpretation of the findings, we generated an approximation of a significant management model in higher education for UNEFA, Yaracuy core management was concluded that the formulation is limited in its nature organizational culture in the communication flow, how to deal with management processes, participation and lack of policies for training and staff development.

Keywords: Significant management, Model, Undergraduate Level, Communication.

1. Introducción

Las personas constituyen la unidad básica para el estudio de las organizaciones, de allí la necesidad de estudiar acciones como reacciones dentro de este escenario organizacional con el fin de darle todo el interés que merece las personas y el perfil de desempeño laboral en la ocupaciones de cargos gerenciales.

Rodríguez (2000), dice que los patrones de comportamientos son los modos por medio de los cuales las personas se desenvuelven en una actividad diaria para interpretar las relaciones entre las personas, es necesario un conocimiento mínimo sobre la motivación de su comportamiento laboral.

Así mismo, Bonilla y Rodríguez (2001) plantean que los sistemas sociales laborales, son los que permiten el intercambio de información, la consolidación de equipos de trabajo dispuestos a colaborar en el logro de las metas institucionales, con una serie de acciones dirigidas a satisfacer necesidades individuales o grupales, tales como: seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder, obtención de metas, entre otras.

Las organizaciones educativas universitarias, pueden ser vistas de manera semejante a un sistema de gobierno, entre sus actividades de gestión tienen labores tan importantes como son reconocer, representar y articular las diferentes fuerzas que en ella participan, una de ellas es la gerencia significativa. Dentro de ese marco, la gerencia significativa promueve la consecución de metas con los trabajadores, considerando sus conocimientos, experiencias e intereses, así como las necesidades para lograr el trabajo significativo para que su desempeño se convierta en algo significativo para ellos.

Para el ser humano, lo significativo es todo aquello relacionado con lo que él es como mente, pensamiento, cognitividad y cultura. En consecuencia, estos son elementos a considerar en la gerencia para la captación y desarrollo de personal.

Gairin (1999), expresa que la necesidad de los gerentes académicos para adaptarse a los cambios obedece a la construcción en las organizaciones de espacios favorecedores de la formulación y unión de visiones y misiones tanto personales como grupales orientadas al cambio y a las innovaciones en función de los intereses, necesidades y habilidades de los actores, para establecer alternativas de solución a problemas y establecer principios de calidad y eficiencia en la gestión gerencial.

La presente investigación buscó los significados que emergieron de los informantes del estudio, en su contexto vivencial-laboral; para ello se abordó al docente en su rol de gerente académico en la organización, lo cual permitió tanto entender como reconstruir la realidad desde la perspectiva de los actores que participan en el proceso gerencial de esa organización educativa universitaria.

2. Ámbitos del Estudio

El estudio investigativo está constituido por cinco (5) ámbitos: En el ámbito I se presenta la contextualización del problema y los propósitos orientadores del estudio. En el ámbito II están los antecedentes relacionados con la investigación y las teorías que sustentan el tema de abordaje investigativo. En el ámbito III se describe la metodología, los informantes claves y la ruta que permitió dar la solución al problema planteado. En el ámbito IV está la presentación y los análisis de los resultados. En el ámbito V se presenta la aproximación a un modelo de gerencia significativa en la educación universitaria para la UNEFA.

2.1 *Ámbito I*

En el ámbito I, la investigación se desarrolló en la UNEFA núcleo Yaracuy, la cual ha sido una alternativa válida para la educación universitaria de los miembros de las Fuerzas Armadas Nacionales y de la comunidad yaracuyana en general, distinguiéndose por la excelencia, la capacitación, la autoestima, el entrenamiento especial que da a sus estudiantes, en modo particular atendiendo a las exigencias del entorno civil y militar en la sociedad venezolana.

La UNEFA se ha visto inmersa en cambios, transformaciones académicas y gerenciales, tanto en la malla curricular de todos los programas académicos de pregrado que se administran, así como también en la función gerencial desde todos los niveles jerárquicos; estos cambios han venido generando una serie de

exigencias, actividades intrapersonales como interpersonales en el sistema vivencial, social y laboral de la organización.

En vista de ello se observa frecuentemente a ciertos gerentes académicos en el desenvolvimiento de su rol, así como en el modo operacional, inmersos en nudos críticos. Para Stonner (1997) un nudo crítico se evidencia en el desconocimiento de los cambios, en los nuevos esquemas gerenciales significativos en la cultura organizacional y en crear un ambiente de trabajo que satisfaga a los miembros de la misma, entre otros aspectos.

Vergara (2004) señala que algunos gerentes académicos asumen el cargo sin un compromiso claro para establecer con su personal, la visión y misión institucional. Esta situación los induce a asumir los procesos gerenciales tales como planificación, organización, dirección, control, seguimiento y evaluación, de una manera unilateral, autocrática para asegurar su autonomía. Al no tener un rumbo definido de lo que esperan de su gerencia, de lo que sus gerenciados esperan de su gestión, pierden el entusiasmo por la búsqueda de los procesos pedagógicos. Realidad que se evidencia al prestar atención a las narrativas del informante II, jefe de división académica en la UNEFA, en este particular se tiene:..."es importante que los gerentes cuando seamos nombrados se nos capacite en los procesos gerenciales significativos..."

En este sentido, Santos (2000) señala que vale tener presente que si a la inexperiencia en los procesos gerenciales, se le suma el desconocimiento que pudieran tener los gerentes académicos en entender que poseen ciertas habilidades y destrezas para crear y organizar ideas, así como para confiar y estar abiertos a las innovaciones educativas, las acciones gerenciales significativas en las organizaciones pudieran estar en un letargo operativo y funcional.

Rojas (2001) ha analizado en sus estudios, la desestimación que le otorgan los profesionales que ejercen la docencia, quienes ejecutan función gerencial, a los aspectos referidos a beneficios académicos y profesionales que brinda al personal el proceso de participación protagónica, trabajo en equipo, la pertinencia organizacional, como resultado de la instauración de un sistema democrático, basado en el compromiso y en la responsabilidad.

Esta interesante postura del autor, fortalece lo expuesto en la entrevista con el informante IV cuando manifiesta:

...Aquí en esta universidad pareciera que no se tiene claro el sentido de participación en equipo en pro de las metas organizacionales (...) es como

si estuvieran pensando que le van a quitar el cargo, cuando uno hace ciertas propuestas.

Para González (2000), tal desconocimiento u olvido de los gerentes repercute desfavorablemente en la optimización de procesos técnicos de la gestión pedagógica, procesos de aprendizaje e intercambios grupales y procesos para instrumentar proyectos creativos que vinculen a la institución con la comunidad.

Según Zorrilla (1997:56), también se encuentran aquellos gerentes académicos que no tienen en su plan de acción políticas dirigidas al desarrollo del personal bajo su cargo, tal vez porque no han descubierto su propio proyecto de vida, es decir, "de vivir para un propósito superior a sí mismo", que los capacite para asumir la organización desde una dimensión centrada en la promoción, capacitación y satisfacción de su equipo de trabajo, que los ayude a mejorar los espacios personales y profesionales y que los forme como promotores sociales en la construcción de una gerencia más centrada en lo humano.

2.2 Ámbito II

En el ámbito II se presentan los antecedentes relacionados con la investigación y las teorías que le dan sustento a la misma.

Sobre la base del par interactivo individuo - sociedad como una totalidad y unidad, capaz de realizar mejores como mayores impactos positivos en el entorno, se han construido nuevas tendencias gerenciales para el siglo XXI. Algunos de estos paradigmas señalan la necesidad de realizar conexiones con la gente a través de la comunicación, porque es ésta la que permite la interrelación con los otros en un tiempo, espacio inimaginable, acortando distancias para configurar un mundo distinto.

En tal sentido se tiene que para Ferguson (1999:34), estas experiencias "permiten comprender que las transformaciones personales han probado que el individuo y la sociedad están indisolublemente unidos".

Ribeiro (2000:143), plantea que una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje, el contenido correcto, conociendo previamente quien es el receptor, previendo cual será su feedback (hacer las cosas correctas perfectamente), para ello deben tener presente los siguientes principios:

- *Principio de claridad:* es cuando una comunicación lleva implícito con claridad el contenido del mensaje, y es entendido por la persona a quien va dirigido.
- *Principio de la atención:* enfatiza el grado de interés que presenta el receptor en el momento que se transmite una información.
- *Principio de integridad:* con éste se persigue demostrar que la comunicación es utilizado con la finalidad de intercambiar ideas, tanto personal (individuales) como en las organizaciones.
- *Principio del uso estratégico de la organización informal:* este trata de la interacción que resulta entre las personas de la empresa.

Estando en común acuerdo con lo señalado por el autor antes citado, afirmamos que una excelente comunicación implica que tiene que ser clara; para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirlas, deben ser accesibles para quien va dirigida. También deben servir como lazo integrador entre los miembros de la organización, con el fin de lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria en la realización de los objetivos, pero los sistemas, así como los canales de comunicacionales que se utilicen, deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

Solana (1993:234), destaca en este sentido, que la “comunicación es uno de los factores importantes en el funcionamiento de las organizaciones”, dentro de éstas, la comunicación se estudia y se analiza en tres funciones: *producción, innovación y mantenimiento.*

En la función de *producción*, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para la formulación, concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

La función *innovadora* de la comunicación, incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y el desarrollo. En la innovación de la organización se requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto, pues exige una actitud positiva de mucha prospectiva en cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados.

La función de *mantenimiento* está relacionada con los espacios de socialización de la gente, permite un contacto con el ambiente físico y el humano a

través de la información oportuna, amplia y puntual, por lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. Esta busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos, las metas institucionales, reconoce al individuo competente, valioso, resaltando el trabajo en equipo.

Los autores anteriormente señalados, también hacen énfasis en la necesidad de dinamizar los procesos gerenciales tales como planificación, organización, coordinación, evaluación y seguimiento, en función de sus fortalezas, oportunidades, limitaciones y amenazas.

En este sentido Rensis (2000:74), señala que esta necesidad obedece a “la construcción, en las instituciones, de espacios que favorezcan la formulación , unión de visiones, misiones tanto personales como grupales”, que orienten el cambio, las innovaciones en función de los intereses, necesidades y habilidades de los actores, a objeto de resolver problemas científicos y técnicos para establecer principios de calidad y eficiencia en la gestión gerencial a fin de garantizar niveles de excelencia.

Para Cañizales (2009:89), los “nuevos paradigmas gerenciales en las organizaciones, adoptan un estilo más participativo, estratégicos más significativos”, basado en el trabajo compartido y en el aprendizaje en equipo.

De esta manera se crea en los gerentes académicos de las instituciones universitarias, la necesidad de integrarse con pluralidad al proceso de toma de decisiones, de forma tal que puedan cotejar las informaciones para cumplir con el consenso, la participación en equipo. Ello le otorga legitimidad al proceso desarrollado a la apertura de nuevas formas de pensar, sentir y actuar.

Los modelos gerenciales basados en la estrategia participativa reconocen la importancia de instaurar programas de mejoramiento continuo, de formación para el desarrollo del personal en las organizaciones, es por ello que este tipo de gerencia aparece cuando los gerentes identifican, aprovechan los conocimientos, experiencias, intereses y necesidades de los empleados para que realicen sus tareas sin necesidad de estarles monitoreando permanentemente. Ellos usan su poder a favor de hacer un trabajo cada vez mejor.

Es natural del ser humano hacerlo mejor, motivadamente, cuando lo hace él, desde él. La gerencia actuará con base en ese poder cognitivo, activándolo, entregando de esa manera la libertad para actuar bajo direccionamiento estratégico, que por socialización organizacional, ya es parte de los equipos de trabajo.

Márquez (2009), expresa que el conocimiento gerencial significativo se manifiesta como una propuesta funcionalista del proceso organizacional, abrumado de herramientas, métodos y procesos fundamentales en la eficiencia operacional, pero en ocasiones desconociendo de manera explícita las realidades que las fundamentan; tal es el caso del conocimiento ontológico, epistemológico y la certeza de nuevas realidades paradigmáticas.

Así mismo, este autor destaca que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de modo que un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja, y saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

De lo anteriormente señalado podemos inferir como sujetos cognoscentes que esa situación pudiera estar unida al hecho de muchos gerentes académicos de este nivel de educación universitaria que en ciertas ocasiones no se sienten identificados con los propósitos institucionales ni con las necesidades y requerimientos de sus gerenciados; estas situaciones conllevan a sumergir en una somnolencia e indiferencia, de cierta pasividad a los actores sociales universitarios.

Mejía (2009), menciona que la gerencia significativa promueve la consecución de metas con los trabajadores, tomando en cuenta “sus conocimientos, experiencias, intereses y necesidades, logrando el trabajo significativo, su desempeño se convierta en algo significativo para ellos”. Lo significativo es todo aquello relacionado con lo que él es como mente, pensamiento, cognitividad y cultura. En consecuencia, estos son elementos para tener presentes además de considerarlos en la gerencia, captación como el desarrollo de personal.

Este mismo autor señala que cada individuo tiene sus necesidades, motivaciones intrínsecas de realización personal, profesional, sus sueños, sus visiones. Desde allí se libera el poder cognitivo y motivacional para agregar valor a la tarea realizada en la organización. Desde ese poder, piensan, sienten y actúan. Es allí donde la gerencia significativa se activa con la finalidad de aprovechar las potencialidades, habilidades y destrezas de cada empleado para hacerlo productivo. Es el poder cognitivo del ser humano, reflejado en sus actitudes que provienen de sus experiencias, conocimientos, cultura, *background*, todo lo que hay en su mente.

Además, según el mismo autor, el gerente debe conocer ese poder, saber lo que mueve al empleado, para garantizar a la vez, la satisfacción plena de sus intereses y necesidades; en otras palabras, la realización de sus sueños para moverlo en favor de una naturaleza y filosofía organizacional internalizada en la misma; sólo en esta ocasión lo debe de hacer desde la significatividad, la cual se relaciona con lo que a él le gusta, conoce, posee, es; o sea, lo significativo para él, eso mueve personas, ese movimiento eleva la productividad laboral de manera proactiva, autónoma y autorregulada.

Dentro de ese contexto, afirmamos como sujetos cognoscentes que la gerencia ha de atender la diversidad cultural de sus miembros, en suma constituyen la cultura agregada de la organización; es decir, su cultura organizacional. Si se logra el equilibrio entre los intereses de la universidad y los de sus docentes, los gerentes no se animarán a jugar parcializadamente, a la visión e intereses de la universidad, sino que buscarían en todo momento, lograr la equidad, el punto justo entre los intereses de las partes, organización-sujeto.

Cuando la gerencia da prioridad a los intereses, expectativas de la organización, lo hace en detrimento del equilibrio, la armonía sujeto-organización, se rompe al atender contra las expectativas del trabajador, creando situaciones de conflictos manifiestos o solapados en algunas ocasiones. En este sentido, nadie engaña a nadie. Todo el mundo sabe y luego del engaño viene la desmoralización, la desmotivación, el bajo rendimiento, el conflicto.

Esta gerencia ha de tomar en cuenta al sujeto tal cual es como ser pensante, con cognitividad y cultura. Sus intereses, necesidades, conocimientos y experiencias para que sean considerados de valor para la realización de las metas gruesas de la organización, alineadas con las de un colectivo dispuesto a dar lo que poseen como poder cognitivo para la realización personal y el posicionamiento organizacional esperado.

Lo anteriormente planteado por Mejía (ob.cit), es la diversidad de pensares, sentires y haceres gerenciados en forma significativa, lo cual se reflejará en altos niveles de creatividad así como de productividad, al poner interdisciplinariamente, sobre las mesas de trabajo o de reflexión, las diversas ideas y paradigmas que entretejen el poder cognitivo de los empleados en su totalidad, llegando al nivel de transdisciplinarietà al aplicar sus conocimientos y técnicas, para dar más de lo que se le exige actualmente.

El papel de la gerencia será detectar en cuál nivel de necesidades, intereses, conocimiento y experiencias se encuentra cada sujeto luego, detectarlo en cada grupo. Cuáles son las expectativas individuales y grupales para, desde allí, gerenciales en forma significativa, alineando a las expectativas

organizacionales. Enfocar solamente las expectativas, intereses, necesidades de la organización, no es estratégico e inteligente. No es significativo gerencialmente. Es necesario compartir más las ganancias, los éxitos, esto también es parte de la cognitividad laboral. Así le imprime significatividad al trabajo, estimulando al individuo a agregar valor continuamente, a través de un trabajo significativo para dar como resultado, potencia a la calidad del servicio.

Los factores de la gerencia significativa, es humanizar, también el proceso de gerencia, creando un ambiente de propósitos compartidos que hace significativo el aprendizaje en equipo para hacer inteligente a la organización.

2.3 *Ámbito III*

El estudio se desarrolló desde la perspectiva cualitativa por su pertinencia socioeducativa, con enfoque etnográfico, considerando un diseño flexible que surgió del proceso investigativo, el estudio se dio en el transcurso de una serie de encuentros vivenciales cotidianos de una institución educativa universitaria precisa y realista, un aprecio de las cualidades de la experiencia de los actores sociales, una búsqueda de soluciones eficaces.

Es decir, la verdad fue versionada a partir de los intercambios realizados por los informantes. Los criterios establecidos en este estudio para la selección de los sujetos de la investigación fueron, en primer lugar, ocupando cargos gerenciales; en segundo lugar, docentes ordinarios que hayan desempeñado algún cargo gerencial; en tercer lugar, estudiantes de pregrado con función gerencial en toma de decisiones a nivel estudiantil. La escogencia fue hecha al azar, por lo tanto los informantes del estudio lo constituyeron; el decano, código (IDO), el jefe de división académica, código (IJDA1), dos coordinadores de programa de pregrado, códigos (ICPP2; ICPP3), un docente, código (IDP4), y un estudiante de pregrado, código (IEP5).

La realidad epistémica del estudio se realizó en el plano de lo intersubjetivo. La posición ontológica del estudio la asumimos en la manera como contemplamos el mundo real en esta universidad, además de cómo se percibía la realidad circulante y nos aproximamos a ella desde la multiplicidad de las realidades, donde cada sujeto es capaz de crear su propia realidad.

La utilidad metodológica de la investigación está en la forma de construir una aproximación a un modelo de gerencia significativa en la educación universitaria para la UNEFA, núcleo Yaracuy, donde se consideró la necesidad de contrastar y triangular la información, con postura de carácter dialógico.

Es necesario destacar que del enfoque etnográfico se utilizaron, la observación y la entrevista. La observación permitió registrar incidentes significativos del escenario y de los informantes. Para su registro se tomaron notas de campo precisas esquematizadas referidas a detalles, expresiones, opiniones y situaciones previstas o inesperadas más significativas del proceso de investigación. Estas notas de campo se reflejaron en cada libreta de información, específicamente, en la casilla correspondiente al investigador, la entrevista utilizada fue semi-estructurada para advertir procesos de interacción entre los actores. Además, se estructuraron sucesivas entrevistas con los informantes.

2.4 *Ámbito IV*

Es esta fase se describen y analizan los resultados. Los hallazgos del estudio se obtuvieron del mundo vivencial laboral cotidiano de los gerentes académicos universitarios, para comparar, contrastar y corroborar la información obtenida. A objeto de garantizar su validez, se utilizó la triangulación que permitió revisar frecuentemente las construcciones e interpretaciones de los observados y entrevistados, recoger experiencias en tiempos diversos, emplear recursos técnicos, dependiendo de las circunstancias presentadas, a fin de evitar distorsiones perceptivas como prejuicios.

Para la interpretación de la información obtenida, se tomaron las consideraciones propuestas por Spiegelberg (1975:82). Sin embargo, se realizaron modificaciones que emergieron como aprendizaje en el proceso de análisis de la información. Por lo tanto se procedió esquemáticamente en cinco (5) etapas con sus diferentes pasos, descritos a continuación:

- *Primera etapa: proceso de desglose de la información*

La información contenida en las notas de campo, transcripciones de entrevistas y grabaciones, fue procesada conforme a los siguientes pasos: lectura global de las notas de campo y transcripciones para describir, interpretar y seleccionar las partes significativas de éstas en relación con el todo. Ello se realizó a partir de las unidades y subunidades de significado. Se escucharon repetidamente las grabaciones, con el propósito de realizar una entrada en las situaciones suscitadas para tener una actitud reflexiva sobre lo vivido. Elaboración de dos formatos de información: el primero, llamado libreta, permitió señalar la unidad de significado con sus correspondientes subunidades de significado; cada libreta contó con una enumeración. El segundo se diseñó para notas de campo.

- *Segunda etapa: delimitación de las unidades de significado*

Luego de identificados los datos, algunos de éstos fueron modificadas en un proceso reflexivo y dialéctico con la contrastación realizada en segundas observaciones y entrevistas con los informantes. Al proceso de delimitación, se le dio el nombre de unidades de significado.

- *Tercera etapa: búsqueda de la estructura y esencia*

El proceso consistió en la colocación de las secciones de información en las subunidades de significado respectivas, a objeto de establecer comparaciones, contrastes o similitudes entre cada texto. Este proceso se efectuó en cada libreta diseñada, además de enlaces y regreso a las diferentes etapas anteriormente descritas, para llegar a la esencia, la estructuración funcional inicial del proceso de una aproximación a un modelo de gerencia significativa en la educación universitaria para la UNEFA, núcleo Yaracuy.

- *Cuarta etapa: identificación de la estructura funcional*

En esta etapa, el proceso consistió en la identificación y constitución estructural de los significados que los informantes tienen con respecto al fenómeno de una aproximación a un modelo de gerencia significativa en la educación universitaria para la UNEFA, además de la revisión de los registros hechos por expertos en el área gerencial, para determinar si el concepto emergente constituía una aproximación a la información suministrada por los informantes.

- *Quinta etapa: interpretación y la teorización*

Se buscó de forma activa la interpretación y teorización; formulación de un mapa conceptual referido al modelo de gerencia adoptado por los gerentes académicos universitarios, por lo tanto se trata de un proceso cognoscitivo donde intervienen actividades como percibir, comparar, contrastar, añadir, cambiar, ordenar, establecer órdenes y relaciones sobre el fenómeno en estudio, conduciendo a descubrimientos emergentes de los significados vivenciales cotidianos en la UNEFA.

Las unidades de significado que emergieron luego de haber realizado las observaciones y entrevistas, comprendieron aspectos referidos a las condiciones actuales de la gerencia significativa en la educación universitaria y sus respectivos indicadores o subunidades; a partir de éstos se determinaron las expectativas, necesidades de los actores, compromisos de cada uno de ellos con la adopción de un modelo de gerencia más participativo y pertinente con la realidad analizada; por lo tanto las unidades de significado fueron:

- *Naturaleza organizacional*: Las subunidades que emergieron, luego de realizar la interpretación a los datos fueron: naturaleza, filosofía y orientación organizacional.
- *Comunicación organizacional*, con las subunidades emergentes: el proceso de comunicación entre los seres humanos, resolución de conflictos y lenguaje transformador de emociones.
- *Organización técnica*: Las subunidades que irrumpieron fueron: planificación, organización, coordinación, control y seguimiento, y evaluación.
- *Participación organizacional*: Aquí surgieron las subunidades de: toma de decisiones en grupo, trabajo en equipo y aprendizaje organizacional.
- *Capacitación y desarrollo del personal*, con las subunidades siguientes: concepción gerencial significativa, promoción profesional en la organización; satisfacción laboral e institucional, y promotor social.

2.5 *Ámbito V*

Esta fase contiene una aproximación a un modelo de gerencia significativa en la educación universitaria, que emergió como resultado final de la investigación. En ésta se estructuró la reducción trascendental del fenómeno investigado, en la perspectiva del planteamiento etnográfico señalado por Martínez (2005).

El diseño del modelo se realizó con base en los conceptos emergentes, el análisis en términos de fortalezas, debilidades y expectativas producto de cada información, y en las teorías manejadas por los expertos en el área gerencial. La estructura del modelo correspondió a una representación conceptual de elementos a mejorar en la gerencia significativa en la educación universitaria para la UNEFA núcleo Yaracuy. Para cada aspecto se diseñaron estrategias de desarrollo como posibles acciones a seguir para optimizar la gestión gerencial.

El presente momento (V), contiene el resultado intelectual de la relación de los investigadores, como sujetos cognoscentes, con un fenómeno social de carácter gerencial que constituye una realidad factual en el contexto universitario, por lo tanto, contiene las percepciones, experiencias e interpretaciones de la manifestación del fenómeno estudiado, sin pretender arribar a la conformación de un cuerpo teórico que lo explique de manera única o absoluta.

La aproximación generada a un modelo de gerencia significativa en la educación universitaria, responde a la posición epistemológica de los

investigadores, a la ontológica y a la manifestación final del fenómeno abordado, razón por la cual, está estructurada en la interrelación entre las dimensiones racionales, conceptuales, lógicas y heurísticas.

3. Contenidos del modelo de gerencia significativa

La conceptualización que integra la fundamentación racional de las acciones del hombre, según lo expresado por Fallari (2000:43), está siempre ligada a las condiciones empíricas, por lo que sólo se resuelven en situaciones de vida; van de lo individual a lo colectivo en un continuo dinámico, cambiante y auto-redimensionante.

En este sentido, el modelo que se genera tiene como punto de partida la práctica de la gerencia significativa en la educación universitaria, según los significantes y significados con los cuales lo explican los informantes.

Como hermenéutica, emerge la interpretación de un modelo de gerencia significativa, aprehendida en el contacto directo con los actores o informantes que lo concretan, con la intención de interrelacionar fundamentos teóricos conceptuales capaces de propulsar, fortalecer y redimensionar su manifestación en el contexto de las instituciones de educación universitaria.

La aproximación a un modelo de gerencia significativa tiene el contenido conceptual de: naturaleza organizacional, comunicación organizacional, organización técnica, participación organizacional, capacitación y desarrollo del personal, distribuidos y organizados en cuatros módulos:

- *Modulo I: Naturaleza y comunicación organizacional*

Razón de ser de los docentes, su identificación con los planes institucionales. Investigación, socialización del conocimiento. Sistema de comunicación en las relaciones humanas. Comunicación gerencial significativa en la transformación universitaria. Cultura organizacional. Comportamiento del líder en las organizaciones educativas universitarias. Lenguaje como medio transformador de las emociones y como cambiante en la cultura organizacional.

- *Modulo II: Organización técnica*

Planificación de la acción docente e institucional. Organización académica. Modalidades de estudio. Organigrama. Control y seguimiento de las jornadas laborales. Tipo de período académico. Seguimiento de la función

gerencial significativa. Control de la gestión docente gerencial y Evaluación del desempeño gerencial.

- *Modulo III: Participación Organizacional*

Relaciones laborales en la toma de decisiones organizacionales. Equipos de investigación interinstitucional Integración en los círculos de participación grupal de apoyo organizacional. Interrelación del conocimiento con la comunidad. Niveles de logros institucionales.

- *Modulo IV: Capacitación y desarrollo del personal:*

Clima organizacional. Comportamiento gerencial universitario significativo. Capacitación y perfeccionamiento profesional. Establecimiento de estrategias de desarrollo profesional. Coherencia de la capacitación y formación profesional con las metas organizacionales. Dedicación, docencia, investigación y servicio a la institución.

4. Consideraciones finales

Del análisis de la naturaleza organizacional, se desprende la necesidad de establecer la misma, así como la filosofía institucional, compartidas para tener un sentido, además de un propósito definido para unificar esfuerzos, prever el futuro, y organizar las acciones en el tiempo a corto, mediano y largo plazo.

En relación con la unidad de comunicación organizacional, se encontró que es un factor importante para la búsqueda de la excelencia gerencial e institucional, por lo que es necesario disponer de óptimos sistemas de comunicación para hacer más dinámica como productiva la organización.

También se observó que a pesar de existir intercambios entre los gerentes académicos universitarios y sus subordinados, las relaciones entre administrativos, personal de mantenimiento, estudiantes y docentes no son continuas. Esta situación podría estar afectando el trabajo en grupo.

En cuanto a la organización técnica, se evidenció que la planificación, organización, coordinación, evaluación y seguimiento, son realizados de una forma aislada en el seno de los gerentes académicos, en las unidades de apoyo institucional, aunque se tienen líneas gruesas de trabajo emanadas del nivel jerárquico superior. Esta situación ocasiona una discontinuidad en el tiempo sobre las actividades programadas y baja coordinación e integración de equipos, incitando a la separación de una gerencia significativa, basada en la participación.

En referencia a la participación organizacional, se pudo evidenciar claras limitaciones. Las opciones autocráticas, los bajos niveles de participación y de pertinencia institucional, además del bloqueo del aprendizaje organizacional ocasionado por la individualidad, son algunas secuelas evidenciadas en la UNEFA en su cotidianidad gerencial ocupacional.

Frente a estas realidades, el gerente académico de la UNEFA dista mucho realizar acciones en conjunto para fortalecer el proceso de toma y manejo de decisiones, para promover el trabajo en equipo o para rescatar el aprendizaje organizacional.

La capacitación y desarrollo del personal, adolece de una formación integral que incorpore en sus políticas, la capacitación, el crecimiento tanto personal como profesional; presenta escasas iniciativas para impulsar la promoción así como reducidas motivaciones para obtener satisfacción perso-profesional-laboral, puesto que la mayoría de sus docentes y gerentes son contratados.

5. Referencias bibliográficas

BONILLA, L Y RODRÍGUEZ, E. (2001) *Educación, ruralidad y cambios*. Caracas. Fondo Editorial Tropikos.

CAÑIZALES, D. (2009) *Comunicaciones corporativas*. Caracas. Editorial CEC, S.A.

FALLARI, G. (2000) *La cultura en las organizaciones Complejas*. Colombia. Granica.

FERGUSON, M. (1999) *La conspiración de Acuario*. Barcelona: Kairós.

GAIRIN, S. (1999) *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. Madrid. Editorial CIDE.

GONZÁLEZ, G. (2000) Programa Nacional de Extensión Universitaria. (Proyecto, 1ra versión). Editado por la Universidad del Pinar del Río.

MÁRQUEZ, J. (2009) *La nueva gerencia y las transformaciones sociales* Caracas, Venezuela. Editorial Horizonte, C.A.

MARTÍNEZ, M. (2005) *Comportamiento humano. Nuevos Métodos de Investigación*. México. Editorial Trillas.

MEJÍA, J. (2009) *Gerencia significativa*. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo. Venezuela.

RENSIS, L. (2000) *La comunicación como proceso*. Editorial. McGraw Hill Interamericana.

RIBEIRO, L. (2000) *La comunicación eficaz*. Caracas. Venezuela. Ediciones Urano.

RODRÍGUEZ, M. (2001) *Intersubjetividad, comunicación e interacción*. Caracas. Universidad Experimental Simón Rodríguez.

ROJAS, F. (2001) *Motivación para el trabajo del gerente Educativo*. Mimeografiado. Caracas. Universidad Simón Bolívar.

SANTOS, M (2000) *El gerente global*. En Revista Gerente, Marzo 2010. Caracas. Venezuela.

SOLANA, M, P. (1993) *Administración de organizaciones*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Interoceánicas.

SPIEGELBERG. H. (1975). *Doing phenomenology: Seais on and in Phenomenology*. Bélgica. Editorial Pegaso.

STONNER, J. (1997). *Administración*. México. Editorial. Prentice-Hall. Hispanoamericana.

ZORRILLA, H. (1997) *La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica*. Programa de Gestión Tecnológica. Mérida. Universidad de los Andes.