

APROXIMACIÓN A UN MODELO TEÓRICO PRAXEOLÓGICO DE LA GERENCIA UNIVERSITARIA, FUNDAMENTADO EN LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Carrera Criselda ¹ Castellanos, Aída Leonor ²

RESUMEN

Se desarrolla la presente investigación en la cual se planteó generar una aproximación a un modelo teórico praxeológico de la gerencia universitaria fundamentado en la transformación organizacional en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Núcleo Yacucy. Se abordó bajo la corriente epistémica cualitativa apoyada en el método de la fenomenología hermenéutica para aprehender los significados y significantes que le atribuyeron los gerentes al fenómeno de estudio. A nivel de estrategias investigativas destacó la implementación como técnica de investigación la entrevista a profundidad, aplicada a tres informantes claves que participaron como actores sociales siendo considerados los coordinadores de áreas y directores de Extensión de la institución. La información fue categorizada y codificada de la cual emergieron tres categorías y veintiún subcategorías, éstas fueron trianguladas para precisar los hallazgos, entre los cuales se destaca una marcada desvalorización en la conducta de los integrantes que lleva a no tener compromiso sentido y profundo con la institución, resistencia al cambio y una elevada desmotivación.

Palabras claves: Praxeología, gerencia, transformación organizacional

APPROXIMATION TO A PRAXEOLOGICAL THEORETICAL MODEL OF THE UNIVERSITY MANAGEMENT, FOUNDED IN ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION

ABSTRACT

The present investigation is developed in which it was proposed to generate an approximation to a praxeological theoretical model of university management based on organizational transformation at the National Polytechnic Experimental University of the Yacucy Core Armed Force. It was approached under the qualitative epistemic trend supported by the method of hermeneutical phenomenology to apprehend the meanings and signifiers attributed by the managers to the study phenomenon. At the level of research strategies, the implementation of the in-depth interview was applied as a research technique, applied to three key informants who participated as social actors, being considered the area coordinators and Extension directors of the institution. The information was categorized and codified from which three categories and twenty-one subcategories emerged, these were triangulated to clarify the findings, among which a marked devaluation in the behavior of the members that leads to not having a deep and meaningful commitment to the institution, resistance to change and high demotivation.

Keywords: Praxeology, management, organizational transformation

¹ Docente Investigadora Asociada y Jefa del área de Secretaría de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana. (UNEFA, Venezuela), Dra. en Ciencias Gerenciales. Postdoctora en Filosofía y Paradigmas de Investigación. cricarvilla@gmail.com

² Docente Agregado y Coordinadora de Doctorado, Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (UNEFA, Venezuela), Doctorado en Ciencias Gerenciales y en Gerencia, Postdoctorado en Gerencia de Organizaciones Transcomplejas. Postdoctorado en Filosofía y Paradigmas de Investigación
aidacastellanos@gmail.com

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad en la gerencia universitaria, se evidencia la implementación de la praxeología en los sistemas universitarios como articulación en las funciones de investigación, de compromiso social crítico y de formación profesional en las organizaciones para permanecer y mantenerse vigentes las acciones interactivas y comunicativas ante los continuos cambios de todos los distintos procesos por la implementación de la tecnología de gran impacto en los ámbitos gerenciales, ello ha marcado la atención en la competitividad de las organizaciones; poniendo éstas en marcha según las experiencias vividas, la acción, el pensamiento; el saber ser, vivir, decir y hacer de los actores, la experiencia reflexionada, la conciencia social y la creación colectiva.

Para la implementación de estos procedimientos en la universidad es necesario comprometerse con la transformación organizacional, acción que demanda de todos sus integrantes un actuar común, con el único propósito de lograr el objetivo planteado; ello implica que el personal directivo y el resto de los demás integrantes de la organización se sientan partícipes y estén suficiente capacitados para realizar las actividades propias de cada proceso en transformación; esta gestión del conocimiento han de alinearse a las metas de la organización.

Sin embargo se debe tener claro que la implementación de estos sistemas de variación son un proceso que requiere tiempo y esfuerzo; es decir, para que el objetivo se cumpla es necesario congeniar el compromiso y liderazgo del gerente con el de todos los miembros, es un trabajo sistemático y en equipo que implica procesos de gestión encaminados al logro y satisfacción de las expectativas de la empresa y de sus integrantes, de este modo se posibilita la generación de actitudes valóricas sobre el cambio como algo digno de ser alcanzado y preservado.

En las universidades venezolanas los cambios introducido en su estructura organizativa, en sus modelos de actuación y en su papel de acercamiento a la sociedad están dirigidos a desconstruir los esquemas tradicionales, a promover desde la gerencia nuevas adaptaciones, objetivadas en comportamientos organizacionales que surgen como alternativa de sobrevivencia, al respecto Lanz (2005) refiere que la universidad debe mundializarse a tono con ese magma cultural que flota en el ambiente impactando implacablemente a la universidad y a toda la sociedad, desconocer ese humus cultural es negarse al cambio posible; en palabras morinianas urge una reforma del pensamiento, para reformar la universidad

Ciertamente en el país, el quebrantamiento de esquemas en materia de educación universitaria, tienen como teleología emparentarse a las exigencias del mundo actual, la universidad tradicional se ve en la necesidad de realizar una profunda reformulación tanto de sus estrategias gerenciales como de su ambiente laboral; asimismo, tomar decisiones dirigidas a formar un profesional integro, competente

en sus área de conocimiento y además de ello, humano.

Esta redefinición universitaria involucra a todo su equipo humano, docente, personal administrativo, estudiante y obrero con el fin de ajustarse a las demandas internas y del entorno para mantener o mejorar su idoneidad. Ello se fundamenta en la convicción profunda de no esperar que todos cambien, lo importante es emprender la tan esperada transformación de la universidad.

Por lo tanto, para lograr la reformulación de la estructura organizacional de las universidades se debe tener en cuenta que la participación de los actores es vital, llámese, rector, decano, docente, trabajador, estudiante, todos absolutamente todos precisan internalizar la misión y visión de la organización, de este modo todos remaran en la misma dirección, su roles se complementara en la consecución de los objetivos propuestos.

La Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada (Unefa) surgió bajo este nuevo paradigma de cambio, pasó de ser una universidad elitesca y excluyente a una institución abierta a la colectividad venezolana, sin discriminación alguna, es la de mayor demanda en todo el país, la que cuenta con el mayor número de estudiantes universitarios, ello naturalmente amplio la cobertura poblacional estudiantil para lo cual se requirió la contratación de profesionales en las distintas carreras sociales y técnicas a nivel de pregrado y postgrado, esta situación solventó el déficit de profesionales; muchos de ellos desconectados con el sentir de la universidad, con los procesos de transformación cultural de la misma.

Ahora bien, considerando que en el ámbito educativo los gerentes son quienes propician las estrategias adecuadas para que los miembros de la organización sean capaces de enfrentarse proactivamente a los cambios, generar acciones en pro de los procesos de transformación universitaria; por tanto, esta labor adquiere ante los cambios verdadera significación.

En este sentido, (Chiavenato 2001) parte del término compartido con el planteamiento de Arthur Whitehill al expresar que la gerencia en la educación es “la encargada de preparar a las personas para el ambiente de su posterior trabajo; la educación le da al hombre las nociones básicas para que este pueda desempeñarse en el campo profesional” (p.147). A tono con esta aseveración la gerencia universitaria, encargada de generar lineamientos docentes, investigativos y de articulación social para alcanzar altos niveles de competencia en el futuro profesional, debe estar al tanto de los últimos avances de las ciencias, de las técnicas y de lo social para formular orientaciones que garanticen la formación idónea de sus estudiantes.

Con respecto a lo anterior se puede deducir que las organizaciones deben crear un entorno mucho más dinámico y cambiante, donde el tomar decisiones o el accionar

para la ejecución de las tareas se realice en los términos de las exigencias de esta sociedad postmoderna, ya que, si no, podrían perderse grandes oportunidades, no solo en el ámbito institucional sino también en el personal, las cuales pudieran traer consigo graves consecuencias.

La Unefa Núcleo Yaracuy, como institución está consagrada a consumir su papel socio-histórico de generar cambios en la gestión del conocimiento en el ámbito educativo a través de su gerencia el cual debe ser garante del reconocimiento de la persona, de sus capacidades, valores, investigación, discusión reflexiva, búsqueda de la difusión del conocimiento y desarrollo del pensamiento flexible que permite desarrollar la habilidad de procesar información y resolver problemas de diferentes naturaleza.

La situación descrita anteriormente deja entrever que la Unefa transformó al estado Yaracuy desde el punto de vista de la inclusión, pero su transformación interna, en cuanto a lo relacionado con la cultura organizacional ha sido poco abordada debido a que esta requiere de todo el liderazgo y que la masa crítica de colaboradores estuviesen comprometidos en seis áreas: identidad, estructura, motivación, procesos, interacción y entorno.

En este orden de ideas, siendo como investigadora, parte integrante como docente a dedicación exclusiva y haberse desempeñado en diferentes cargos como jefa de áreas de Desarrollo Docente y Jefa la Unidad de Secretaría entre otros, en la UNEFA Núcleo Yaracuy, con amplia trayectoria en áreas relacionadas con talento humano y en tópicos como lo es cultura, desarrollo y comportamiento organizacional, se ha observado que el ambiente de la UNEFA presenta debilidades que afectan su clima organizacional, la interacción y trabajo en equipo de sus integrantes.

Entre las debilidades presentes fueron encontradas la inexistencia o manejo con poca claridad de lineamientos para la actuación de los empleados, cambios constantes de los responsables de gerenciar o coordinar las áreas claves de la universidad, hecho que genera baja motivación, estrés laboral y poca disposición para avanzar en el cumplimiento de actividades asignadas por el poco tiempo para realizarlas y la resistencia a los cambios, las diferentes áreas presentes cumplen sus actividades de manera, si se quiere independiente, lo que ocasiona que no haya integración entre las personas que allí trabajan, igualmente se observa que no comparten los valores institucionales o simplemente no los aplican en su quehacer diario.

A pesar de contar con un personal altamente calificado, se percibe carencias en los procesos de comunicación organizacional, este se nota descontextualizado producto de los mecanismos que se utilizan y de la poca interacción que existe entre los distintos actores laborales, situación que muestra canales comunicativos

inadecuados lo que lleva a que no se cumplan efectivamente las instrucciones, evidenciándose escasos niveles de cohesión entre los equipos de trabajo, situación que disminuye el cumplimiento efectivo y en tiempo real de las exigencias operativas que se les plantean constantemente, a veces por la poca supervisión que hacen los responsables de las diferentes áreas que la conforman de las instrucciones o lineamientos que se reciben del nivel central.

Ante la problemática de la institución, considero en mi condición como investigadora que ha habido poca intervención para el cambio, siendo algunas de las razones, los constantes cambios que se dan de los profesionales que cumplen labores gerenciales a nivel de las diferentes unidades, áreas y coordinaciones que conforman la estructura organizativa; es decir, muchas veces estos no tienen el tiempo suficiente para corregir estas debilidades o simplemente lo distorsionan más por el poco interés por parte del personal de interactuar e interrelacionarse, poca cooperación para el logro de los objetivos comunes, desconfianza y hasta enfrentamientos, situaciones que producen un clima organizacional poco agradable.

Esta situación ha sido poco considerada por la parte gerencial del núcleo, por el contrario podría decirse que la ha fomentado al no ejercer acciones que puedan mejorarla; siendo tema de conversaciones informales a puerta cerrada entre el personal, que lo manifiesta abiertamente y pide que la misma sea subsanada, que se les valore el trabajo que realizan y se les recompense no solo con la parte monetaria, sino con el estímulo positivo a través del reconocimiento cuando se destacan en el cumplimiento y entrega en la labor realizada.

En lo que respecta a las funciones propias de cada miembro de la organización, se observan algunas distorsiones en cuanto a la naturaleza del cargo y la función que cumplen; es decir, el personal de la organización cumple labores que no son de su competencia, pero que las asumen a pesar de estar conscientes de sus limitaciones para hacerlo, esto trae como consecuencia; en algunos casos que los mismos asuman una actitud de indiferencia para el logro de los objetivos institucionales.

En este orden de ideas, se pudiera decir que la institución, por la poca valoración de las competencias profesionales de los empleados y escasos niveles de dirección dentro de la organización fomenta la apatía hacia los cargos. De igual manera, es importante destacar que la acción gerencial en la organización no ha permitido el establecimiento de condiciones que permitan un manejo equilibrado del hecho laboral, potenciando al contrario condiciones que llevan al abandono y pérdida de interés por el cumplimiento de labores y objetivos organizacionales.

A pesar de esto en la Unefa existe aquel personal que va más allá de las responsabilidades que tiene asignadas, que se entrega íntegramente a su labor, que deja todo de lado por cumplir cabalmente con ellas, pero también cuenta con

aquellos que hacen todo lo contrario, que se limitan solamente en cumplir el horario de trabajo y las funciones sin compromiso a la institución, esto en algunos casos por no estar motivados hacia el trabajo.

De acuerdo a todo lo anterior puede apreciarse que la gerencia no ha sufrido cambios significativos que logren la transformación de sus miembros, los cuales apremian cambios substanciales o medulares en la gestión universitaria, redimir la excelencia académica, dar paso a la investigación, aportar soluciones a los problemas internos y externos. No se debe arraigar en un tradicionalismo en donde el interés individual, el de los grupos de poder predominen por encima de la comunidad universitaria.

De allí que urge la aplicación de procesos dirigidos a la transformación organizacional, profundizándose en el accionar humano de la universidad; lo que se define como comportamiento organizacional por (Kinicki y Kreitner 2005:12) “como un campo interdisciplinario dedicado al mejoramiento de la comprensión y administración de las personas en el trabajo”. Desde mi perspectiva, el comportamiento de los miembros de la organización, está relacionada tanto con su disciplina interna como externa, su estudio es importante con miras a mejorar su visión en cuanto a la pertenencia y dedicación a sus labores asignadas, pudiendo la gerencia hacer otras indagaciones en cuanto a cómo afecta ese comportamiento el logro de los objetivos y la efectividad como institución.

Considerando los acontecimientos planteados, en el seno de la UNEFA, Núcleo Yaracuy, el gerente debe tener presente las debilidades que la universidad presenta en el aquí y en el ahora, para ello, se deben planificar acciones, estrategias para el manejo adecuado del talento y recurso humano, gestión de los recursos financieros, técnicos, profesionales, investigaciones que aporten soluciones a la problemática nacional desde lo político, productivo y económico.

En el marco de lo esperado, el gerente universitario debería consolidar los aspectos organizacionales, estructurales y funcionales, que propendan formas de comunicación y seguimiento gerencial para atender estrategias que lleven a un manejo eficiente de todos los factores que están afectando a la institución. Razón por la cual se debería hablar entonces de que es necesario y urgente que se aplique la transformación organizacional en el accionar humano para mejorar el desempeño que como núcleo debe generar.

Desde esta visión surge la idea de generar un modelo praxeológico fundamentado en la transformación organizacional de la Unefa Núcleo Yaracuy.

2. PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 General: Generar una aproximación a un modelo teórico praxeológico de la gerencia universitaria fundamentado en la transformación organizacional en la Unefa Núcleo Yaracuy.

2.2 Específicos

- Develar de la voz de los actores sociales los sentidos y significados que desde la intersubjetividad tienen sobre la gerencia universitaria en la transformación organizacional de la UNEFA Núcleo Yaracuy.
- Interpretar los supuestos ontológicos, epistémicos y axiológicos que orientan a la gerencia universitaria en la transformación organizacional de la UNEFA Núcleo Yaracuy.
- Comprender desde una perspectiva creativa el pensamiento emergente, dado la experiencia de los actores sociales sobre el enfoque praxeológico.

3. BASES TEÓRICAS

3.1 Teoría General de Sistemas o Pensamiento Sistémico

Comenzaré este párrafo resaltando la importancia del aporte de Bertalanffy en el siglo pasado. Aunque su enfoque sistemático no se puede incorporar mecánicamente dentro de la corriente humanista, sí se le debe reconocer como una herramienta para integrar los aspectos técnicos con los aspectos humanos de la organización. Bertalanffy (1968), definió al sistema como un todo unido y organizado internamente, integrado por partes componentes o subsistemas interdependientes con límites en el ambiente.

El concepto de sistema abarca el amplio espectro del mundo natural y la organización social, por ello surge la idea de definir a la organización productiva como un sistema que se explica con algunos conceptos claves como: el concepto de homeostasis el cual se refiere a la facultad de la regulación, implicando conservar la capacidad para la supervivencia o viable, es decir mantener constantes los factores de equilibrio, de forma que, los cambios externos minimicen su impacto de caos en el sistema.

La teoría general de sistemas ha sido un argumento filosófico con el cual se han generado una mejora en la forma de conocer a la organización; ello ha implicado estudiar a la organización con base al análisis y síntesis de sistemas, la determinación de funciones que se presentan en la organización y la determinación de los cambios en el tiempo. La definición clásica de sistema, fue dada por

Bertalanffy (ob. Cit: 25), en el cual señala “Un sistema puede definirse como un complejo de elementos en interacción”. Lo que nos indica el autor es que el sistema está compuesto por los diversos componentes que integran el ecosistema interactuando entre ellos y conformadas estructuras dentro de su organización.

Las organizaciones son vista posterior a la teoría sistémica como un todo interrelacionado, donde los elementos del entorno influyen en la determinación de las estructuras organizacionales y afectan el funcionamiento de ésta; en estos términos, se considera la integración del todo como la base fundamental del pensamiento sistémico. En la práctica, es romper con la comprensión parcelada de la realidad, la cual ha sido aislada de la totalidad a partir de la observación analítica.

3.2 Praxeología de la Gerencia

La acción constituye la concreción de aspectos inherentes a la motivación y a la decisión, pero sobre todo al juego sincrónico entre el “ser” y el “deber ser” que condiciona una necesidad; ella por sí, sustenta una valoración y una proyección de la idea generada en el individuo en su contacto con la realidad. Para Von Mises (1998), la acción constituye el comportamiento útil, apunta a fines y objetivos como respuesta significativa del ego a los estímulos y condiciones que provee el ambiente; siendo por ello el ajuste consciente de una persona al estado en el universo que determina su vida.

Morín (2003), señala que la acción en algunas ocasiones da la impresión de simplificar, ya que alude a una alternativa, a una decisión o a una opción. En este sentido, se plantea el manejo reiterado de opciones, con una escogencia, que está imbuida por el riesgo y la incertidumbre. Es decir la acción también es una especie de apuesta para afrontar la realidad que nos interesa. Estas consideraciones previas, acerca de la acción humana, constituyen los elementos derivativos de la praxeología; termino escasamente conocido y usado con muy poca claridad, dado lo reiterado de las acepciones con las que frecuentemente se le utiliza.

Etimológicamente praxeología viene del griego praxis, acción, y logia, ciencia o estudio. En sí se puede entender como la ciencia que estudia la estructura lógica de la acción humana (praxis); en este sentido, Von Mises (op. cit.), afirma que la praxeología centra su atención en el individuo, en el impulso de quien efectiva e indudablemente actúa (individualismo metodológico). Su análisis parte de las apreciaciones y aspiraciones del hombre, quien opera basándose en su propia y siempre mudable, escala de valores (homo agens), las cuales combinadas y entrelazadas generan la valoración subjetiva.

Considerando lo anterior, se entiende que la praxeología para generar los saberes de acción, debe ser guiada por unos principios que faciliten un transitar acorde; en

este sentido, Juliao (op. cit.), manifiesta que existe un enfoque praxeológico que incluye cuatro fases: (a) Ver; (b) Juzgar; (c) Actuar; (d) devolución creativa. Todas estas fases utilizan técnicas e instrumentos que se acomodan al carácter de la práctica y sus problemas por resolver.

La praxeología de la gerencia, se entenderá como un proceso incesante que busca consolidar modelos de acción, útiles a la gestión de la praxis cotidiana; en su estructuración e implementación se apoya en procesos de contacto y valoración, reflexión y consolidación creativa que interactúa con los procesos administrativos, creencias, posturas, dimensiones de actuación, entre otros, las cuales deben ser manejadas y comprendidas en su justa condición para favorecer una efectiva intervención cognoscente.

3.3 Transformación Organizacional

Las transformaciones organizacionales se asocian con conceptos como la innovación, la capacidad de competir, el desempeño organizacional y la cultura organizacional, entre otros. Para que las transformaciones trasciendan la idea de cambio y tengan los efectos sobre estas variables se requiere que actúen sobre supuestos enraizados en los colectivos humanos, modifiquen actitudes y comportamientos de las personas y afecten el corazón mismo de los negocios.

Child y Smith (1987) afirman que la transformación organizacional implica tanto un marco conceptual o cognitivo como un cambio estructural material; es decir, que para que haya lugar a una transformación debe existir una intencionalidad bien fundamentada para crear un nuevo estado y además que ese estado deseado se convierta en realidad. Según Barrett (1997) cuando ocurre una transformación organizacional es posible evidenciar una nueva actitud en los “estados de conciencia”, en la que se pasa de una preocupación por el bienestar personal a una preocupación por el bienestar organizacional, es decir se logra una “conciencia organizacional”.

Ulrico (1997) propone que para aportar a los procesos de transformación gestión humana debe: prever las necesidades de la empresa y tratar de definir y crear aquello que realmente agrega valor al desempeño organizacional, encargarse de realizar un diagnóstico organizacional, priorizar las iniciativas, rediseñar procesos, garantizar la eficiencia en los recursos humanos, dar apoyo visible, estar al tanto de las necesidades de los empleados y aportarles recursos e identificar y hacerles continuo seguimiento a los factores clave de éxito que permitan transformar el deseo de cambio, en capacidad (reconociendo los obstáculos que enfrenta el cambio para llegar a buen fin, creando planes y modelos de cambio para afrontarlos y diseñando la arquitectura y las acciones conducentes a una nueva cultura).

4. METODOLOGÍA

Esta investigación sustentó su accionar epistemológico, desde la teoría del ser; es decir el estudio de las cosas: que es, como es y cómo es posible, radica en entender cuál es la realidad y cómo se presenta, con la finalidad de conocer al ente como objeto existente. En este sentido, al seleccionar como objeto de estudio la praxeología de la gerencia fundamentada en la transformación organizacional, dirigida a la UNEFA Núcleo Yaracuy, nuestra pretensión fue construir una teoría al respecto, por lo que el ente adquirió características que permitieron describir la realidad histórico –social y explicar la naturaleza de lo que se quería estudiar.

El desarrollo de este trabajo, se inició con una revisión bibliográfica, a fin de manejar información sobre: El problema y su diseño; así mismo se revisaron los fundamentos filosóficos y conceptuales que le son inherentes. Una fase posterior, conllevó a realizar una entrevista a profundidad a cada informante clave que son los coordinadores de extensión, académico y de carreras de la Unefa Sede San Felipe y sus Extensiones, en el Estado Yaracuy; a fin de indagar sobre sus perspectivas y necesidades respecto a la gerencia, en el ámbito universitario y aspectos vinculantes con la organización.

La población investigada, estuvo constituida por tres (03) miembros, que conforman el equipo de coordinadores del Núcleo Yaracuy de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada. (Unefa). Esta población muestra niveles diferenciales en cuanto a personal, condiciones socio-económicas, experiencias y perspectivas en torno a gerencia y transformación organizacional. Los informantes clave fueron abordados en su entorno laboral, en días de jornada de trabajo regular. La científicidad estuvo sustentada en el seguimiento de los procesos inherentes a la recolección, procesamiento de la información y elaboración de la aproximación teórica a la gerencia Universitaria.

5. CONCLUSIONES

El gerente universitario se debe sustentar en un proceso de planeación estratégica que se enfoque a través de cuatro cuestionamientos básicos: Quién es, dónde está, dónde quiere estar y qué debe hacer para moverse hacia la meta. Todo este análisis debe hacerse en un marco de referencia que releve las necesidades y expectativas de los trabajadores, así se tendrá cuestionamientos como: Quién es según la misión de la universidad, dónde está según los gerentes y dónde quiere estar de acuerdo con la visión del futuro respecto al conocimiento. La respuesta de quién es, se obtiene en el estatuto de misión de la universidad, que debe tomarse o formularse desde la perspectiva de la satisfacción de los trabajadores; por ello, su redacción debe incorporar las necesidades que manifiestan a través de su cambio y transformación en los puntos de vista de los gerentes, la descripción de la tecnología

utilizada y la forma en que se enfoca a satisfacer las necesidades. De manera periódica se ha de evaluar el cumplimiento de la misión, sin embargo, para hacerlo se ha de cotejar con el estatuto de visión, con el cual se define hacia dónde quiere ir la organización. El hecho de conocerse y donde está, permitirá generar estrategias claras y factibles de implantar. Generalmente este análisis se hacía a partir de las fuerzas y debilidades de la universidad en relación con su entorno laboral, los aportes y creatividad del personal. Es decir, que con ello se entraría a visualizar el cambio en la universidad, el momento de la transformación y sus tendencias, que en líneas generales es precisar los alcances de la acción en su estado actual y prospectivo.

Sin embargo, no es fácil la definición del tipo de gerente, pues en ocasiones conlleva a dificultades de concreción, que perfila desaciertos sobre quién es el jefe. Por ello, el proceso de análisis debe ser enfocado directamente hacia la definición del gerente en su accionar en el momento de tomar decisiones. Por ello, es válido orientar el análisis hacia la especificación de las características técnicas, las necesidades que cubre, las ventajas comparativas, conocimiento y la experiencia con la finalidad de adecuarlo a las políticas de la Universidad y por ende vaya en beneficio del colectivo que hace vida en ella; docentes, personal administrativo, obrero y hasta los mismos estudiantes, que son el factor más importante, ya que sin ellos la Unefa no tendría razón de ser, ni en el Estado ni en ningún otro espacio geográfico

Abordar el cambio organizacional, dentro de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Núcleo Yaracuy, implica hacerlo a partir de la conformación de equipos de trabajo con alto desempeño, impulsados por una motivación elevada por ser parte integrante de la toma de decisiones y por la valoración que se hace de sus competencias individuales. En este sentido, la primera tarea si se quiere es constituir estos equipos de trabajo de alto desempeño, que integren redes al interior de la organización, que favorezcan o comiencen a trabajar en la idea de que se necesita un cambio en la actitud, en la manera de llevar a cabo los procesos, y evidentemente hacer los diagnósticos con respecto a las condiciones que se dan en el entorno organizacional, pero todo fundamentado bajo el principio de una comunicación clara.

Por tanto, la dinámica de apertura debe estar orientada a establecer relaciones efectivas de trabajo con las dependencias o áreas en las que se involucre el empleado, haciendo labores de atención particularizada en escenarios y talento humano que presenten comportamientos distorsionantes o poco acordes; finalmente, se comenzaría a incluir elementos y acciones que puedan atacar las conductas que emerjan como resistencia al cambio; es evidente, que la labor de los equipos de trabajo es ir de manera conjunta con el nivel gerencial.

Es en esta fase, donde el cambio se hace evidente y los equipos de trabajo realizan sus mayores esfuerzos para alcanzarlo; se entiende que la, mayor fortaleza estará dado por la intensidad de las acciones que se implementen y del seguimiento y control que se aplique, que permitirán una mejor comprensión e internalización del cambio y sus ventajas a lo interno de la organización. Es por ello que la universidad debe hacer estudios de las variables que inciden en el comportamiento de sus empleados entre ellos la productividad, el ausentismo, la rotación y satisfacción laboral y cuáles son sus principales determinantes, como las que están relacionadas con los propios empleados: características personales, personalidad, habilidades, valores, actitudes y emociones; el comportamiento de los empleados en los grupos de trabajo donde cumple sus actividades y por último la influencia que ejerce la estructura organizativa en la conducta de los mismos.

Todos estos factores ayudarían a comprender el porqué de la actuación de los empleados y cómo influye en la universidad como un todo, si hacemos el análisis en el entorno interno de la institución se pudiese evidenciar que la productividad que tiene el empleado gira en torno a la satisfacción que tenga en su área de trabajo, y no solo la relacionada con la remuneración sino la motivación que tenga para realizar el trabajo, es decir en base al trato que recibe manifiesta una conducta que normalmente no va en beneficio de un alto rendimiento que al mismo tiempo también se ve incidido en un alto ausentismo laboral porque no ve atractiva su labor.

Otro aspecto tiene que ver con la alta rotación de puestos de trabajo, es que una persona constantemente cambiada de áreas de trabajo, ocasiona bajo interés en obtener competencias para ejercer las funciones, porque sabe que en un tiempo no le serán de utilidad, es decir los constantes movimientos en la estructura organizativa no está trayendo beneficios, ni al empleado porque esta situación lo desmotiva ni a la universidad porque no termina de consolidar un equipo de trabajo definitivo que la lleve a cumplir de manera eficiente las metas.

La universidad pasa en estos momentos por una crisis en cuanto a su cultura ya que no todos sus miembros comparten los valores institucionales, cada quien trabaja de acuerdo a sus criterios personales y mantiene una actitud poco favorable para el logro de los objetivos, muchos se escudan en la baja motivación que tienen hacia el trabajo, por la alta rotación, por los cambios constantes de gerentes, entre muchas otras cosas. Los miembros de la universidad no comparten la cultura organizacional y manifiestan que no la tienen definida,

Para la universidad fomentar un cultura organizacional compartida, debe trabajar los aspectos que la están haciendo débil, entre ellos que los gerentes sean un ejemplo de actuación, en cuanto a que los empleados observen el comportamiento de los gerentes o jefes de área con la referencia de lo que es apropiado, igualmente

impartiendo talleres y otros programas de capacitación donde se refuerce los valores y las normas de conducta de la organización, aclarando que prácticas son permitidas y cuáles no; realizar las evaluaciones de desempeño en base a criterios éticos, justicia y objetividad absoluta, destacando aquellas actuaciones apegadas a las normas y al logro de los objetivos y sancionando las que estén fuera de ese orden.

Todo esto para que los empleados se sientan valorados, cambien sus actitudes y pueda la universidad contar con un personal motivado, proactivo e innovador, que sea un agente de cambio pero ajustado a lo que ella requiere y a las pautas que estén determinadas por los requerimientos internos

6. REFLEXIONES FINALES:

En la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Núcleo Yaracuy, el accionar de las personas en este sentido está siendo afectado en su desarrollo por incongruencias operativas, estructurales y una praxis gerencial no acorde a su realidad; el cual es fundamental la validación de instancias de actuación que permitan aplicar procesos académicos y administrativos de contenido estratégico; por lo que Universidad debe manejarse, en torno a la transformación organizacional, bajo la postura de redes de actuación que se revitalizan con instancias de seguimiento y control que permitan monitorear y en consecuencia modelar las visiones de los actores internos y externos a la organización.

La Unefa Núcleo Yaracuy, muestra un bajo perfil respecto al desarrollo de estrategias acordes que permitan el alcance de los objetivos institucionales, presenta deficiencias en su praxis gerencial por ausencia en parte de líderes transformacionales con ideas claras y un manejo poco efectivo de la comunicación organizacional, ya que los lineamientos para llevar a cabo las actividades inherentes sobre todo en el área académica, que son manejadas muchas veces con capricho o con desconocimiento total de los procedimientos para ejecutarlas, lo que ocasiona que cada quien decida hacerlo de la manera que mejor le parezca o convenga.

Al respecto se observa, en torno a algunas áreas que los procesos de comunicación son deficientes y no cumplen las funciones valiosas de articulación, comprensión y valoración de acciones; en estas consideraciones sin embargo surge un talento humano que visiona la conformación de equipos de trabajo cohesionados, pero que no se concreta en la esencia, dadas las circunstancias ya explicadas.

Las inconsistencias funcionales y operativas en el entorno institucional universitario que se concretan en la indefinición de equipos de trabajo cohesionados, desvaloración de competencias individuales, desmotivación, resistencia al cambio, comportamiento organizacional no acorde, que conlleva el asumir actitudes que

limitan el alcance efectivo de los objetivos institucionales y a mantener una cultura organizacional no compartida.

En virtud de ello, se plantea este modelo teórico para la transformación organizacional que tiene como propósito favorecer el desarrollo efectivo de procesos en el entorno educativo universitario en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Núcleo Yaracuy con una postura científica que intenta integrar racionalidades y conceptualizaciones que permitan considerar al cambio organizacional en su importancia para su desarrollo y posicionamiento dentro del ámbito de las instituciones universitarias que hacen vida en el Estado Yaracuy.

La aproximación al modelo teórico se estructura como ya fue señalado anteriormente, en primera instancia, considerando la situación de la Gerencia y Transformación Universitaria ante las nuevas realidades; en el cual se parte, contextualizando los impactos y formas de aprehensión que se hacen a partir de las características económicas, políticas y socioculturales y la influencia que ejerce en la actividad.

En otro orden de ideas se consideran las dimensiones relacionados con la Comunicación Organizacional como una herramienta fundamental en la consecución de los objetivos institucionales, la Filosofía de la Gerencia, el Cambio Organizacional, el Comportamiento Organizacional, y por último la Cultura Organizacional; ya que constituyen elementos que fortalecen la filosofía de actuación frente a las realidades que emergen; ya que no se consideran filosóficamente como elementos estáticos, sino que se asumen como instancias que evolucionan y se reestructuran a partir de la interacción de diversos componentes.

La integración de los elementos antes señalados, permitirá estructurar una dimensión distinta de explicación, valoración y conocimiento respecto a la transformación organizacional en la Unefa Núcleo Yaracuy basado en la valoración y el desarrollo de un talento humano orientado a la integración de equipos de trabajo de alto desempeño. De manera general, se aspira con esta nueva dimensión interpretativa reunir aspectos operativos, funcionales y estructurales que favorezcan el desarrollo de procesos gerenciales articulados estratégicamente, que dinamicen la acción y retroacción en los distintos actores sociales que hacen vida dentro de la Universidad y que los mismos confluyan en la consecución de los objetivos institucionales y no personales.

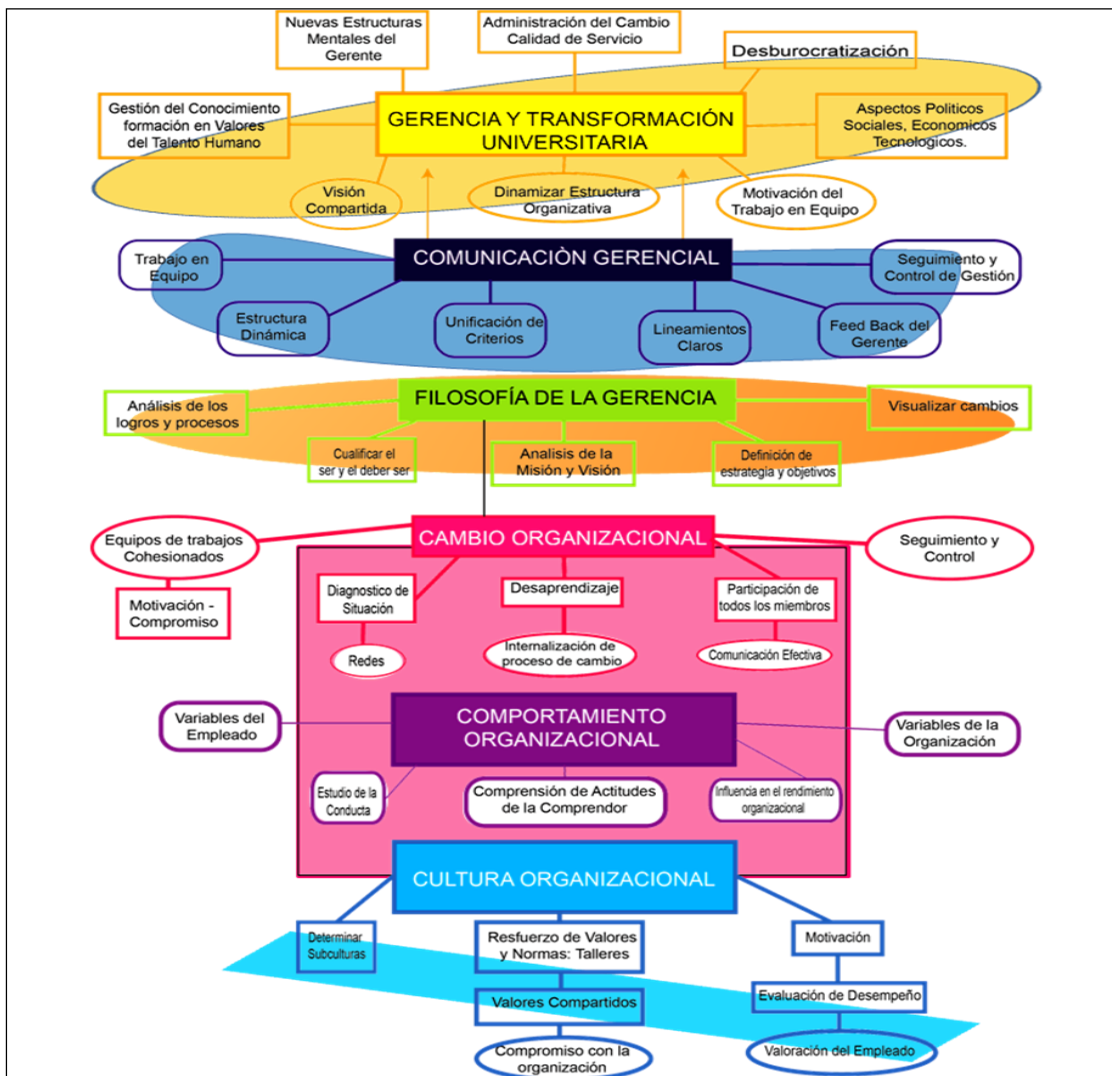


Figura N° 1: Modelo Teórico Praxeológico de la Gerencia Universitaria, Fundamentado en la Transformación Organizacional
Fuente: Carrera (2018)

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barrett, R. (1997). *Liberating the corporate soul*. HR Focus, p15.

Bertalanffy, L. (1968). *Teoría General de Sistemas. Fundamentos, Desarrollo y Aplicaciones*. New York: Braziller.

- Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Child, J. and Smith, C. (1987). *The context and Process of Organizational Transformation – Cadbury limited in its sector*. *Journal of Management Studies*, 24:6, November.
- Juliao, C. (2011). *El Enfoque Praxeológico*. Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Kinicki, a y Kreitner, R. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Lanz, R. (2005). *Los nuevos negocios del conocimiento*. Caracas: UCV.
- Martínez, M. (2009). *Evaluación Cualitativa de Programas*. México: Trillas.
- Morín, E. (2003). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona, España: Gedisa.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Madrid: Granica.
- Von Mises, L. (1998). La acción humana. [Documento en línea]. Disponible: <http://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=http://praxeology.net/praxeo.htm&sa=X&oi=translate&resnum=2&ct=result&prev=/search%3Fq%3Dpraxeology%26hl%3Des%26sa%3DX> [Consulta: 2019, enero 28]