

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
ESTADO BARINAS**

La Universidad que Siembra

**PROGRAMA DE ESTUDIOS
AVANZADOS**

MODELO TEÓRICO DE GERENCIA UNIVERSITARIA SUSTENTADO EN LAS TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

**Autor: Irwing Acevedo
Tutor: Wilfredo Illas**

Barinas, Junio de 2023

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Programa de Estudios Avanzados VPDS
Doctorado en Gerencia Avanzada**

**MODELO TEÓRICO DE GERENCIA UNIVERSITARIA SUSTENTADO EN
LAS TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES**
Proyecto de Tesis para optar al grado de Doctor en Gerencia Avanzada

**Autor: Irwing Acevedo Baptista
Tutor: Dr. Wilfredo Illas**

Barinas, marzo de 2023

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, Wilfredo José Rafael Illas Ramírez, cédula de identidad N° V-13.096.332, hago constar que he leído el Anteproyecto de Tesis Doctoral titulado: MODELO TEÓRICO DE GERENCIA UNIVERSITARIA SUSTENTADO EN LAS TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES presentado por el/la ciudadano (a): Irwing Alberto Acevedo Baptista, cédula de identidad N° V- 18.072.571, para optar al título de Doctor en Gerencia Avanzada, y acepto asesorar al estudiante en calidad de tutor, durante el período de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Barinas, a los 29 días del mes de junio del año dos mil veintidos (2022).



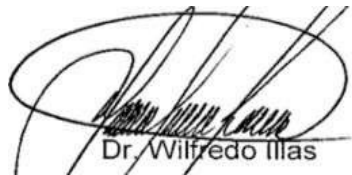
Dr. Wilfredo Illas

CARTA DE APROBACION DEL TUTOR

Yo, **WILFREDO JOSE RAFAEL ILLAS RAMIREZ**, cedula de identidad N. V-13.096.332, hago constar que he leído y apruebo la Tesis Doctoral, titulada **MODELO TEÓRICO DE GERENCIA UNIVERSITARIA SUSTENTADO EN LAS TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES**, presentado por el ciudadano **IRWING ALBERTO ACEVEDO BAPTISTA**, Cedula de identidad N. **V-18.072.571**, **PARA OPTAR AL TITULO DE DOCTOR EN GERENCIA AVANZADA**, aprobación que doy en calidad de tutor y conociendo el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Barinas a los 03 días del mes de marzo de 2023.

Nombre y Apellido: Dr. Wilfredo Illas



Dr. Wilfredo Illas



Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora

Unellez
La universidad que siembra



VICERRECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO SOCIAL

ACTA DE ADMISIÓN


Siendo las 9.00 am del 26 de mayo del 2023, reunidos en la sede del Programa de Estudios Avanzados, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los Profesores: **Prof. Dr. Wilfredo Illas, (Tutor-Externo UC), Prof. Dr. Juan Carlos Pérez, (Jurado Principal Coordinador UNELLEZ), Prof. Dra. Ana Iris Peña, (Jurado Principal UNELLEZ), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 13.096.332, 15.120.972, 13.501.952 respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según Resolución CAEA/2023/02/AD07 DE FECHA: 06/03/2023, ACTA No 02 ORDINARIA, N° AD07, como miembros del Jurado para conocer el contenido de la Tesis Doctoral titulada: “MODELO TEORICO DE GERENCIA UNIVERSITARIA SUSTENTADO EN LAS TEORIAS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES” presentado por el Doctorando IRWING ALBERTO ACEVEDO BAPTISTA, titular de la cédula de identidad N°- V-18.072.571, con el cual aspira obtener el Grado Académico Doctor en Gerencia Avanzada; quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 36 y siguientes normativas para la elaboración de Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales y 54 del Reglamento de Estudios avanzados Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” – UNELLEZ 2021, ADMITIR la Tesis Doctoral presentada y fijar la fecha de defensa pública, para el día 2 de junio del 2023 a las 11:00 a.m.**

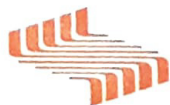
Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:


Prof. Dr. Wilfredo Illas
C.I. N° 13.096.332.


Prof. Dr. Juan Carlos Pérez
C.I. N° 15.120.972
(Jurado Principal Coordinador UNELLEZ)




Prof. Dra. Ana Iris Peña,
C. I. N° 13.501.952
(Jurado Principal UNELLEZ)



Universidad Nacional Experimental de los Andes Occidentales Ezequiel Zamora

Unellez
La universidad que siembra



VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL


ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 11.00 am del 02 de Junio del 2023 reunidos en la sede del Programa de Estudios Avanzados, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los Profesores: **Prof. Dr. Wilfredo Illas, (Tutor-Externo UC), Prof. Dr. Juan Carlos Pérez, (Jurado Principal Coordinador UNELLEZ), Prof. Dra. Ana Iris Peña, (Jurado Principal UNELLEZ), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 13.096.332, 15.120.972, 13.501.952, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según Resolución CAEA/2023/02/AD07 DE FECHA: 06/03/2023, ACTA No 02 ORDINARIA, N° AD07, miembros del Jurado Evaluador de la Tesis Doctoral titulada "MODELO TEORICO DE GERENCIA UNIVERSITARIA SUSTENTADO EN LAS TEORIAS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES" presentado por el Doctorando IRWING ALBERTO ACEVEDO BAPTISTA, titular de la cédula de identidad N°- V-18.072.571, con el cual aspira obtener el Grado Académico; **Doctor en Gerencia Avanzada**; procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicha Tesis por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad, acordó Aprobar la Tesis Doctoral aquí señalada.**

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:


Prof. Dr. Juan Carlos Pérez
C.I. N° 15.120.972
(Jurado Principal Coordinador UNELLEZ)


Prof. Dr. Wilfredo Illas
C.I. N° 13/096.332.
(Tutor Externo UC)


Prof. Dra. Ana Iris Peña,
C. I. N° 13.501.952
(Jurado Principal UNELLEZ)



MODELO TEÓRICO DE GERENCIA UNIVERSITARIA SUSTENTADO EN LAS TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Autor: Irwing Acevedo Baptista

Tutor: Dr. Wilfredo Illas

Fecha: 2023

RESUMEN

En el contexto de un mundo transcomplejo y globalizador, se consolidan dinámicas sociales que integran la formación integral, siendo la universidad, ese entorno de desarrollo constituido en la sinergia transformacional, por cuanto, la gerencia, ha de disponer nuevos principios, donde la gestión, consolide un sistema institucional multiexistencial, simbiótico, neuroactivo, sistémico y sentiente. De allí que, la visión teleológica del presente estudio fecunda en construir un modelo teórico de gerencia universitaria sustentado en las teorías de la organización inteligente para el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" Barinas. Enmarcándose en el enfoque del paradigma positivista, concurrido en el método hipotético deductivo, orientado en un diseño no experimental, de campo descriptivo, cuya modalidad integracional fue proyecto factible con perspectiva doctoral. La metodología se desarrolló en cinco (5) fases: diagnóstico, factibilidad, contraste, descripción empírica y diseño. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario tipo Likert, constituido por dieciocho (18) ítems. La muestra estuvo conformada por mil ochocientos dos (1802) sujetos de estudio, distribuidos con una proporción estadística estratificada. Los resultados fueron tratados estadísticamente, procesados en cuadros de distribución de frecuencias y porcentajes por cada dimensión, representados gráficamente con diagramas de barras, seguido de sus análisis factuales, los cuales dotaron de consistencia y rigurosidad a la confiabilidad, cuyo factor se ubicó en 0,99. Como conclusión, se logró una composición integral e integrada de los nodos que eclosionan, retroactivan y posibilitan el liderazgo compartido, asumiendo una conciencia colectiva desde el principio de otredad, con vigor emocional, al establecer una simbiosis funcional con la regulación, control y extrapolación de la cognición sentiente dentro del modelo epistémico.

Descriptor: Gerencia universitaria, gestión, organizaciones inteligentes.

Línea de Investigación: Transformación e innovación organizacional.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior en América Latina (educación universitaria en Venezuela), han venido jugando un papel de gran relevancia en los procesos de investigación, desarrollo e innovación, así como en la formación del talento humano que requieren las organizaciones. Por esta razón, las universidades se han visto inmersas en procesos de transformación que les demanda ser más competitivas, dinámicas y transparentes en la gestión, constituyendo la imperiosa necesidad integrar gerentes universitarios formados para enfrentar los retos que le impone una sociedad globalizada.

Siendo las universidades una organización biótica, sistémica y transcompleja, impregnando en su noción existencial, una reticularización social, cultural, política, curricular y ciudadana, la cual, es atendida desde su vigencia académica, sin embargo, para ello, es imprescindible generar una homeostasis gerentiva, dirigida por la fuerza vivas del *holos* institucional, capaz de construirse, reestructurarse desde su propio encargo social, asumiendo una convergencia entre la episteme, su *eidós*, accionado mediante su *dasein* constitutivo.

Vislumbrado una nueva perspectiva de cambio, donde los gerentes ante esta realidad multiexistencial, han de desempeñar con sagacidad roles sentientes que le permitan construir un equipo de cambio desde el accionar consciente, intelectual, emocional y neuroactivo, conviviendo en el nuevo ecosistema organizacional denominado paradigma socioeconómico, basado en el conocimiento. Generando un camino divergente en relación a la manera de cómo deben ser gerenciadas las instituciones universitarias, para no quedar rezagadas en un mundo signado por la incertidumbre y la obsolescencia en una sociedad de cambios vertiginosos. Con respecto a esto Muñoz (2004), menciona que los actuales sistemas de dirección, organización y gestión de las universidades son en muchos casos poco eficaces y excesivamente operativos, puesto que responden a una situación y a un entorno mucho más estable que el actual.

Desencadenando en el contexto organizacional, un ser humano como ente activo del sistema interactivo institucional, el cual pone al servicio de esta, sus esfuerzos y capacidades como contribución al logro de los objetivos, de forma tal que le permitan desarrollarse de manera productiva y competitiva. De allí que al capital intelectual se le considera como el elemento generador de riquezas y progreso en una organización cualquiera que sea su naturaleza. En este sentido, Barceló (2001), considera que en la actualidad los enfoques empresariales han destinado una mayor atención a la tecnología del conocimiento como factor de producción, considerando al personal como un ente pensante que contribuye a la ventaja competitiva.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010), una organización inteligente es aquella que tiene la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente hasta lograr ventajas competitivas; siendo fundamental que, estas empresas tengan un sólido desarrollo en sus diferentes niveles y áreas para atender esfuerzos internos que fortalezcan sus competencias y generen una cultura de aprendizaje; que les permitirá según Llano (2009), responder competitivamente a los retos del entorno. Una organización tendrá la responsabilidad de desarrollar conocimientos que deberán ser compartidos, entendiéndolos como una ventaja competitiva de la empresa y sus colaboradores quienes sentirán un mayor sentido de pertenencia e integración a medida que se les vaya permitiendo e incentivando la difusión del conocimiento. Por ello para Garzón y Fischer (2008), al confirmar de esta forma las creencias y actitudes de identidad, se formará una cultura para el aprendizaje organizacional.

Sobre estas características, la presente investigación se focaliza en la gerencia universitaria, teniendo como sintagma epistémico las teorías de las organizaciones inteligentes, de allí que, se plantea como objetivo fundamental para el estudio, Construir un modelo teórico de gerencia universitaria sustentado en las teorías de la organización inteligente para el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” ubicada en la ciudad de Barinas – Estado Barinas. Con la finalidad de gestar mejores entornos académicos, basados en una acción gerentiva consciente, sistémica,

restaurativa, sentiente y neuroactiva, la cual permita un bucle relacional entre los sujetos - contexto - realidad empírica - nodos curriculares.

De esta manera, atendiendo la naturaleza y finalidad de la Tesis Doctoral, el sistema estructural queda determinado por cinco (IV) instancias cognoscentes. I, hace referencia a la exégesis de la cosa en estudio, allí se presenta la descripción del espacio observacional conformada por los elementos que identifican la situación problemática, ofreciendo una interpretación sustancial del contexto de estudio, la premisa empírica, las directrices de la investigación y la pertinencia de la misma.

En la II, denominada sintagma de acción, comprende el recorrido teórico, así mismo, presenta el estado del arte tanto internacional como nacional, demarcando el sistema teórico referencial a través del cual se desarrollan los elementos teóricos que dan soporte al estudio. III, denominada aproximación ontoepistemológica y metodológica, se expone la orientación ontológica, orientación epistemológica, protocolo metodológico, las técnicas que serán utilizadas para recabar la información, la validez y fiabilidad, los informantes clave o sujetos de la investigación, la categorización, análisis e interpretación de la información, la estructuración, contrastación.

IV, establece una vigencia ontoimplicadora, donde el objeto de estudio, se articula en un sintagma epistémico y metodológico de análisis estadístico, determinando los resultados del estudio. V, Constituye el núcleo medular de la investigación doctoral, presentando la teorización sustantiva como gestión del conocimiento y producción intelectual, repensando y reconfigurando la gerencia universitaria desde la integralidad de las organizaciones inteligentes.

INSTANCIA COGNOSCENTE I

EXÉGESIS DE LA COSA DE ESTUDIO, DEVELANDO LA NEOSIS

Gerencia en el Caos, de la Entropía a una Organización Inteligente

Las instituciones como un nodo de relaciones integradas, alberga un sistema de personas constitutivas, quienes concurren en un espacio activo constructivo, el cual, se determina por la dialógica, su composición sociocultural y valores corporativos, aspectos que fecundan en una conciencia colectiva de esfuerzos, acciones, logros y disposiciones. Para ello, las metas han de estar estructurada en un medio de concreciones axiopragmáticas, para que cada acción individual, converja valorativamente en el *holos* organizacional, signando de sentido la sinergia de todos entre todos, siendo el yo, una característica de constitución del todo. Donde al integrar un contexto de aciertos, desaciertos, consolidan un sistema de interacciones comunes que, al orientarlo en un marco de identidades simbióticas, forman un mecanismo de transformación, logrando transitar una situación problema a una ideal.

Determinando una organización, el establecimiento de metas comunes, la integrabilidad de personas que, según sus habilidades, orientan acciones concretas de logros y productividad, activando una estructuración o razón social, la cual, genera su propia identidad constitutiva. Siendo en efecto, las universidades, una institución con gran fuerza vivaz, cuya productividad se contextualiza en el encargo social, contextualizando su virtud intelectual, al desarrollo social de la nación. Es por ello, que la gestión de toda institucionalidad, determina el logro pleno de sus disposiciones, siendo la función del gerente, su rol, metódica de dirección, comunicación y emocionalidad, la complejión necesaria para que el todo cobre forma, en respuesta a la realidad *idiográfica* en que se encuentre.

Sin embargo, la determinación de una realidad amorfa en contraposición de su vigencia existencial, constituye un elemento a ser decantado, puesto que, su discontinuidad, distribución y roles desempeñados, solo perturban a la organización, creando vicios dentro del *ethos* laboral, el cual, retrae la visión de conjunto, sus metas y vigencia, surgiendo el yo dentro del todo, no como un nodo de identidad, sino como un elemento de inhibición sistémica. Realidad demandante de una gerencia restaurativa e inteligente, la cual atiende con un rigor sentiente el contexto, dirigiendo acciones al pensar o repensar de la organización, desarrollando competencias sistémicas de dialogicidad, emocionalidad y neuroactividad, con la intención de lograr un todo constituido desde el ser social integral.

Galopando en las instituciones universitarias actuales, un sistema lánguido, donde el detrimento de la administración pública, sujeta a bajos salarios, inconformidad del sistema laboral, infraestructuras decadentes, un sistema social que no reconoce las garantías o vocación de servicio, aunado al establecimiento de sistemas gerenciales inquisidores, punitivos e inhibidores, que no realzan la virtud del docente en cuanto asistencia funcional, han impregnado una actitud laboral desprovista de interés, en la que las personas acuden a sus funciones de manera desinteresada, es como un cumplir por cumplir.

Esta realidad sucumbe a una erupción de desapego, de estar en una tierra de nadie, donde no existe el sentido de pertinencia a causa de la insatisfacción laboral, lo cual constituye a dirigir sobre el desorden, el descontento, aquí la gerencia es del caos, donde la figura de quien dirige es vacía del respeto de sus compañeros, que en casos extremos, la institución reposa sobre la espalda de quien dirige, el resto solo busca enturbiar la función con una obstrucción de identidad, funcionalidad, oscurantismo académico administrativo que, despoja a los estudiantes universitarios de la atención oportuna, conllevando a la necropsia institucional.

Situación extrapolada en la percepción social, donde la comunidad, el estudiantado, pierde el reconocimiento de la universidad, por estar como una estructura administrativa, donde poco se gestan escenarios de formación,

construcción de saberes, así como, de espacios activos de la triada docencia – investigación – extensión. Esta acción genera un bucle ralentizado, donde el valor de formar de unos pocos, se ve supeditada por la noción de muchos, sucumbiendo la universidad, a patrones económicos de percepción, donde sólo se divisa al académico los periodos quincenales.

Esta entropía organizacional, es el reto al que los actuales gerentes enfrentan, donde el principio de liderar con el ejemplo se ve cada vez más efímero, por lo cual, existen medios o caminos para resurgir de esa oscuridad *dianoética*, siendo el conocimiento, la virtud sentiente y eticidad ese principio activo y transformacional que puede gestar la labor, con el propósito de mejorar las condiciones en primera instancia, emocional, relacional, comunicacional y satisfacción institucional, partiendo del ambiente de trabajo. Posteriormente, se han de crear sistemas de acuerdos contractuales que fecunden las necesidades e interés de los empleados, mejorando su calidad de vida.

Articulaciones que nutren en esencia la función laboral, este bucle de bienestar personal, es extrapolado en la asistencia institucional, puesto que se tendrá vigencia emocional de calidad de vida, cuya polarización será extendida a realidades exógenas de su círculo vital, donde el hecho organizacional será esa matriz de eclosión emotiva, donde la humanidad se vea impregnada en gestos humanos, la asistencia académica tenga un vínculo de probidad, siendo la empatía simétrica, el anclaje emocional que integre toda actividad implicada en la gestión pública universitaria.

Para ello, el gerente dentro de esta nueva visión de conjunto, ha de construir un camino armónico, dirigiendo la institución a una organización inteligente, donde el capital intelectual desprovisto de complejos autoritarios, se constituye en la comprensión *eidética* y valorativa de la educación social, desarrollando sujetos sentipensantes, los cuales según Galeano (2009), sientan pensando y piensen sintiendo, asumiendo una composición integral de acción, trascendiendo lo funcional por lo axiopragmático, integral y humanista.

Descripción Noética, Descubriendo el Objeto de Estudio

Los procesos de cambio en el mundo actual suceden de forma acelerada e incontrolable, por tanto, impactan la vida de las organizaciones y de las personas, siendo ese contexto socio-histórico el que corresponde integrar a las instituciones universitarias, desarrollando procesos gerenciales que le permitan un sólido desempeño en los ámbitos de su competencia, para la búsqueda de mejores opciones de productividad, disposición, participación consciente. De allí la importancia de fecundar una acción estratégica gerencial en concepciones epistemológicas novedosas, dinámicas e innovadoras, las cuales permitan activar cambios situacionales sentidos.

La problemática de la Educación Superior en América Latina, cada vez más se convierte en el centro de atención de investigadores y, de quienes desde los gobiernos tienen la responsabilidad de dictar las políticas mediante las cuales se deben desarrollar las actividades del sector. Tal interés, se ha hecho más idealizable por la necesidad integrada de gestar cambios trascendentales en el contexto o en la visión de proximidad, derivados de la globalización, la apertura económica, reformas de orden político, exigencias del entorno situacional, que cada vez son mayores, así como el desarrollo tecnológico, entre otros.

Desde esta perspectiva, en el contexto de la sociedad del conocimiento, la educación en general con las organizaciones que la representan y de manera muy particular las instituciones de educación universitaria (IEU), están inmersas en una situación que las enfrenta a una serie de retos y desafíos que configuran un escenario de realidades complejas, en el contexto de un mundo caracterizado por el caos y la incertidumbre direccional, donde lo sistémico se vuelve una unidad desasistida.

La problemática que presenta la educación en Venezuela, pasa por factores condicionantes de orden político, social, económico y cultural entre otros, por lo que los elementos distorsionantes del sistema educativo, pueden ser abordados desde diversas vías, implicando, además, las instituciones de Educación Superior, la

integrabilidad de su contexto sociocultural, la identidad intra e interpersonal de su fuerza vivas y su vigencia teleológica.

En el caso particular de la universidad, se considera que ésta por su condición de institución generadora de conocimiento, desarrollo profesional y talento de las personas, debe ser promotora de una efectiva relación entre ella y las demás organizaciones que conforman la vida social; del mismo modo, también se considera que es ella la llamada a promover los cambios necesarios para el logro de esas anheladas mejores relaciones. De ello se deriva el rol fundamental, de ser la responsable de la formación profesional del capital intelectual que requiere el país.

Conminando dentro de sus disposiciones, una integralidad sinérgica de voluntades, donde lo organizacional trascienda lo meramente administrativo, por un conjunto multiexistencial paradigmático, intelectual, con sentido humano, emocional y neuroactivo. Donde no solo sean funciones ejercidas para el cumplimiento de roles, sino actuaciones conscientes, donde el compromiso cinético reticuliza lo motriz dentro de lo axiopragmático, logrando una identidad organizacional donde prevalezca la meta como noción común.

Características que nutre la condición transformacional dentro de una organización, dirigiéndola a logros y satisfacciones constituidas en lo intersubjetivo; con respecto a esto Audaric y Otros (2000), asumen el cambio dentro de la fuerza vivaz institucional, como esa modificabilidad ejercida por su contexto, tipo de gerencia y conciencia colectiva, superando la noción experimental, cuyo control, dispone de métodos nomotáticos y no constructivos. Con la perspectiva restaurativa de cambio, se busca una homeostasis dialogizante que mejore su entropía. En tal sentido, el cambio es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, para la adquisición de otras, las cuales permitan la adaptabilidad al contexto.

La universidad tiene una misión crítica y participativa en el sentido más amplio en el seno de la sociedad. La gestión de la universidad fue situada en la enseñanza, pero con el devenir del tiempo, esto ha evolucionado pasando a ubicar su papel

central en el aprendizaje, el cual hoy más que nunca adquiere mayor relevancia y significado, toda vez que, está presente como eje transversal en las funciones básicas integrales de cumplimiento, eclosionando dentro de la educación universitaria: la docencia, la investigación y la extensión, a lo que se suman procesos como la producción, planificación, administración, así como la participación institucional.

Mediante las funciones primigenias que cumple o debe cumplir la universidad, se ha logrado que este sector – el universitario – propenda a su expansión. En este sentido, es importante considerar que el énfasis de su gestión se ha centrado en la docencia, pero, además, es importante reconocer que las funciones de investigación y extensión, son desarrolladas de manera incipiente, siendo aspectos integrantes de su composición social marginadas, las cuales, por el detrimento dentro de la disposición de docencia y la descomposición de la administración pública, poco aportan al desarrollo geocontextualizado.

La universidad está llamada a contribuir a la solución de los problemas más variados y complejos, tanto en lo referente a los que le son propios derivados de su funcionamiento, y que por naturaleza está obligada a dar respuesta mediante una eficiente acción gerencial, así como los procedentes del contexto socio-comunitario que surgen del papel rector que le ha conferido la sociedad, al cual parece no responder con la efectividad que de ella se espera; determinando la pérdida de prestigio por su limitada presencia en el auge científico, tecnológico y pertinencia social que caracteriza su proceso secular. Así mismo, la universidad se ve sometida a fuertes presiones y demandas que surgen desde los diferentes sectores de la sociedad, ya que, por los cuantiosos recursos inversionarios, se espera brinde un significativo aporte en función del potencial intelectual, técnico, operativo y pragmático que concentra.

Los auges epistémicos que anteceden, conducen la necesidad de repensar la educación universitaria, en función de su pertinencia, la cual debe expresarse a través de la variedad y la calidad de los servicios académicos que ésta preste a la sociedad en todo su contexto. Prescribiendo el ineludible compromiso de brindar más y

mejores respuestas a las necesidades de la vida económica, social y cultural del país, en consecuencia, brindar más y mejores respuestas a los problemas presentes - futuros de la sociedad.

Al referenciar las universidades, se aprecia dentro de su noción integral, poca disposición al cambio, escasa producción de conocimientos, producto reducido a escala local; investigación marginada de las prioridades de la universidad, del país y su entorno socio comunitario; ineficiencia institucional, desconocimientos de las capacidades internas; imitación de esquemas foráneos, incompatibilidad entre el discurso y los esfuerzos emprendidos para el logro de los resultados, poca capacidad de respuesta, baja productividad científica e incipiente divulgación del conocimiento producido (Murillo, 2006).

Es imperativo reconocer que las organizaciones en los actuales tiempos actúan en medio de escenarios de turbulencia, que necesariamente exigen la generación de procesos de cambios que son generados de manera continua, transcompleja, integral, neuroactiva e interactiva. En este contexto, Monagas (2005: 152), al hacer referencia al cambio es del criterio que, “debe comprenderse permanentemente que las realidades son complejas. Por esa misma condición se conjugan toda una serie de racionalidades, cuyos efectos terminan produciendo situaciones tan azarosas como inciertas”.

Consecuentemente, los factores asociados a la incertidumbre en las instituciones de educación universitaria, plantean la maximización del logro en las funciones que le corresponden cumplir a todos los niveles gerenciales, en disposición de alcanzar los objetivos y metas planteadas, para la obtención de un mayor provecho del trabajo asociado a las tareas que cumplen los miembros de las universidades en todo el contexto organizacional. Constituyendo un *holos* ergonómico, constructivo y restaurativo, el cual consolide desde una gerencia sentiente, dialógica, emocional y neuroactiva, la cual, cree el transitar transformacional de una universidad retraída por una organización que se reconstruye como una red inteligente, generando situaciones activas de mejoras, desarrollo.

Es así, como la universidad se ha convertido en una compleja organización generadora de variadas premisas y disposiciones intelectuales, la cual, debe superar la autoridad del capital intelectual, como esa hipérbola polivalente, por una *dianoética* que constituya su *eudaimonía* socioacadémica, donde lo principal sea el conocimiento pertinente, vigente científicamente y con consistencia social. No obstante, en la actualidad, la productividad de la misma no se corresponde con la inversión que en ese sentido hace el Estado venezolano. Frente a esto Macías (1997), comentó que en las universidades se distribuye el presupuesto, sin considerar criterios de productividad, resultando organizaciones altamente improductivas. Dicho planteamiento en la actualidad sigue vigente, sumándosele el hecho que el volumen matricular, la producción tecnocientífica y la divulgación de conocimiento no se corresponde con los recursos que reciben.

Por ello, se ha de crear una gerencia transformacional, la cual reoriente la forma de gestionar las universidades, repensándolas como sistemas abiertos de cambios, desarrollo y reestructurativas desde su vigencia dialógica, interactuante, emocionales y neuroactivas. Consolidando una visión paradigmática inteligente, donde su reticularización, determine una organización que se autoregule, disponiendo del talento humano consciente, recursos y métodos que mejoren la entropía a la cual pueda estar situada.

Desde esta óptica Torres (2007), explica que la organización inteligente asigna a sus miembros integrantes, la sustancial importancia que antes no tenía, acotando, que las organizaciones más exitosas en un futuro inmediato, serán aquellas que entiendan seriamente que el talento humano es su capital más importante y que sostengan mediante la acción, su ventaja competitiva basada en el desarrollo y crecimiento personal; además agrega que, para sobrevivir en este siglo XXI, básicamente se requiere de líderes que puedan dominar los tiempos cambiantes y turbulentos, aprendiendo a liberar el potencial creativo y total de otros, justificando con ello, la relevancia de aplicar un modelo de organización inteligente en las organizaciones modernas.

Composición dinamizadora de una organización transcompleja, automodificable, evolutiva y altamente competitiva, la cual, según Senge y Col (2009), deben ser capaces de aprender de sí mismas, permitiendo así, expandir sus posibilidades de crecimiento. Sin embargo, no basta con adaptarse y sobrevivir, sino que es necesario desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

Significado que atribuye a las organizaciones inteligentes, el desarrollo pleno de la conciencia colectiva, de utilidad tecnológica, científica y capacidades de apresto de sus integrantes como unidades constitutivas; la universidad tendría que comenzar por re-interpretar su propio proceso de desarrollo, logrando una acción productiva que dé respuesta a las demandas sociales; el cual no podrá ser efectivo si no se integra la docencia, investigación y extensión con el proceso de producción por una parte, y por otra, integrar la universidad dentro de una red interinstitucional que conforma su contexto social; por ello se considera que, las funciones primigenias que le son inherentes, mediadas por el aprendizaje organizacional, deben dar respuesta a las situaciones que en la realidad social se presentan, y que esa misma realidad le interpela para su cumplimiento.

En correspondencia con lo antes expuesto, se percibe la necesidad que tiene la universidad venezolana y en particular la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), de transformarse en una organización inteligente, para de esta forma, asumir los cambios de manera positiva, permitiendo mantener su vigencia y proyectarse con éxito hacia el futuro a través de una gerencia universitaria eficiente. Consolidando un sistema transformacional abierto, donde la sinergia de la fuerza vivaz, asuma conciencia de su rol, contextualizándolo y nutriéndolo en un espectro teleológico productivo, palpable y evolutivo. El cual se reconstruya en virtud de las demandas sociales.

El Hecho, Contextualizando el Objeto de Estudio

La presente investigación tiene como contexto de estudio la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), específicamente el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS), con sede en la ciudad de Barinas, Estado Barinas, ámbito en el que se llevará a cabo la aplicabilidad del cuestionario contentivo con el modelo de gerencia universitaria y las teorías de la organización inteligente, infiriendo que ello puede constituirse en elemento fundamental para el desarrollo de la organización.

En este sentido, se constata mediante la observación directa y consulta con el personal docente que, los profesores con responsabilidades gerenciales en el VPDS, llevan a cabo sus actividades de trabajo bajo una noción relativa de eficacia, donde sus niveles de productividad, son asumidos desde el cumplimiento administrativo de sus compromisos, sin lograr mover voluntades en la colectividad, para construir un visión de conjunto, nutrida en el entramado de organización inteligente, la cual sea capaz de reconstruirse, regularse y autodirigirse desde su propia realidad.

Esta situación puede tener su causa, en el estilo de gerencia empleado, así como las actividades de investigación, formación, interacción sociocomunitaria y productividad que se han gestionados, las cuales, poco atienden el interés común, lastrando incontinuidad en el esquema de acción, donde su temporalidad, se ubica en lapsos muy distantes entre actividades. Generando como consecuencia, poca participación académica, desdén en las funciones primigenias del profesor universitario como lo son: docencia, investigación y extensión.

Otra realidad que dinamiza tal circunstancia, es el constituido en el sistema salarial, el cual, siendo un medido limitante en el poder adquisitivo del docente universitario, ha mermado el compromiso, no por falta de vocación, sino por el conjunto de compromisos externos a la institución que el profesional ha asumido, como mecanismo de ingreso complementario para su bienestar personal y familiar.

Desde la aflicción de la acción de docencia y las universidades, los gerentes han de repensar su forma de dirigir, ser más empáticos, con gran control emocional, para así, motivar al personal a cumplir sus funciones, creando acuerdos de trabajo productivos, que atiendan las necesidades de los docentes y las demandas formativas de los estudiantes. Sobre este planteamiento, se constituye la necesidad de gestar una nueva forma de gerencia, situada en lo transformacional, transcomplejo, la cual, dirija a las universidades a una organización inteligente, donde el conocimiento sea un medio reestructivo, determinado por la complejidad situacional, sistémica, dialógica, neuroactiva y sentiente.

Por ello, se ha de superar la concepción retraída de dirigir y cumplir las tareas administrativas, por altos estándares de movilidad humana, donde la nueva forma gerentiva, busque crear voluntades conscientes de cambio. Donde lo correlacional, sea ese nodo existencial, relacional, productivo y comunicativo que se circunscriba en un contexto inmediato. De allí, surge la necesidad de construir un modelo teórico de gerencia universitaria sustentado en las teorías de la organización inteligente para el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” ubicada en la ciudad de Barinas – Estado Barinas.

Formulación del Problema

Problema General

¿Qué elementos de las teorías de la organización inteligente se derivan para la configuración de un modelo teórico de gerencia universitaria para el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ – Barinas?

Problemas Específicos

¿Cuál es el estilo de gerencia que se desarrolla en el contexto del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas?

¿Qué características sociolaborales dificultan la gestión gerencial eficiente en el seno del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas?

¿Cuál es la dinámica organizacional presente en la gestión del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas?

¿Cómo suceden los estadios gerenciales dentro de la gestión del conocimiento y productividad intelectual en el contexto del Vicerrectora de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas?

¿Qué elementos de las teorías de la organización inteligente se deben integrar para la formulación de un modelo teórico de gerencia universitaria para el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas?

Directrices de la Investigación

Directriz General

Construir un modelo teórico de gerencia universitaria sustentado en las teorías de la organización inteligente para el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Barinas.

Directrices Específicos

Diagnosticar el estilo de gerencia que se desarrolla en el contexto del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas.

Identificar las características sociolaborales que dificultan la gestión gerencial eficiente en el seno del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas.

Analizar la dinámica organizacional presente en la gestión del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas.

Describir la forma en que suceden los estadios gerenciales dentro de la gestión del conocimiento y productividad intelectual en el contexto del Vicerrectora de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas.

Integrar elementos de las teorías de la organización inteligente para la formulación de un modelo teórico de gerencia universitaria para el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas.

Pertinencia de la Investigación

El ser humano en su naturaleza, es un ser de acciones sociales, en la que su composición interactiva, posibilita establecer acuerdos de relaciones fecundas, siendo esto, la noción de relieve sobre ese estamento lúgubre, que empaña toda conducta proba. Razón por ello, surgen las acciones sociales, ética y concepciones gerenciales como ese palpitar del sujeto, que realza las disposiciones activas, productivas, circunscritas en lo bueno, nobleza que pregonan el bien y las buenas costumbres, alternando realidades que al salir del cocéntrico dialógico, repercute la diadema bien-humanidad-institución.

Es por ello, que la *eudaimonia* dentro del principio filosófico Aristotélico como la felicidad o búsqueda de ella, es una sigma fundamental de la presente investigación, orientando toda la acción de la docencia universitaria hacia la suma de la felicidad, no con hechos paradójicos que no comprenden a la humanidad en su esencia misma, pues esos eventos erráticos que a diario surgen dentro de la dirección organizacional, no son más, que situaciones amorfas, las cuales orbitan fuera del cosmos de perspectivas éticas y funcionales dentro de las universidades. Surgen, de la concepción lúgubre de que la oscuridad existe porque existe la luz, por cuanto, el mal existe ya que existe el bien, pero es esa sapiencia que determina su manifestación para ser atendida como aspecto ajeno al hombre.

Siendo la gerencia dentro de las organizaciones inteligentes, ese camino de orientación estética, dialógica, reconstructiva, ética y neuroactiva, la que conduzca a metas concretas, la productividad intelectual y gestión del conocimiento. Es allí, donde las universidades establecidas desde el encargo social, consolida cánones que dirijan las acciones sobre circunstancias de beneficio colectivo, sin trasgredir a nadie. Los medios empleados para un fin, deben velar por la integridad de todos los involucrados, garantizando el máximo provecho de bienestar.

Dentro de las organizaciones inteligentes, la capacidad de beneficio y autoregulación es el caudal epistémico, permitiendo las relaciones interpersonales, siendo ese sostén de aprendizaje, donde las normas institucionales, constituyen los principios solubles en que se manifiesten las acciones, establecidas sobre un compromiso consciente transformacional, donde se dirija sobre el ejemplo, la comunicación, manifestación emocional, empatía, el consenso y escucha activa, sean los motorizadores de los ejes activos de cambio.

Por cuanto, las instituciones de educación universitaria, al igual que las sociedades en las que se encuentran, están experimentando procesos de cambio y transformaciones en todos los órdenes, los cuales se suceden de forma rápida que en muchos casos no los percibimos, pero que, además, tienen características específicas derivadas de sus manifestaciones diversas. Sin embargo, es natural que exista resistencia a dichos cambios, toda vez que no es sencillo abandonar la zona de confort. De allí que aceptar el cambio como parte natural de la vida de las personas y las organizaciones debe ser visto como una oportunidad, una fortaleza, una motivación y por tanto se debe asumir de manera positiva; puesto que el cambio es en suma, lo natural, lo constante.

A partir de lo antes expuesto se interpreta que el cambio está asociado a la gerencia, y en sentido particular de las instituciones de educación universitaria, está asociada a la búsqueda de una mayor y mejor calidad de servicio formativo y una mejor calidad del desempeño de sus órganos, actores en el entramado institucional, con el fin de dar respuestas a las carencias, expectativas institucionales y de la

sociedad en general, mejorando su gestión académica, basada en una visión de conjunto integracional.

La ley de universidades de Venezuela vigente (1970) define a la universidad como una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de búsqueda de la verdad y afianzamiento de los valores trascendentales del hombre. En esta concepción de la universidad, se parte del supuesto que profesores y estudiantes (así como los miembros del personal administrativo y de servicios), forman una comunidad de intereses espirituales, aunque en lo personal tengan intereses distintos, todos tienen un fin común que es. La búsqueda de la verdad y el afianzamiento de los valores trascendentales de persona; ese fin es compartido por todos los que integran la comunidad universitaria, es decir, que comparten una visión organizacional, pero para hacerla realidad y mantenerla, deben trabajar en equipo.

Tomando en consideración lo antes expuesto, el desarrollo de la presente investigación, llevada a cabo en el contexto universitario venezolano, particularmente en el ámbito del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas, se justifica desde el punto de vista práctico, toda vez que se pretende promover cambios en la visión y práctica gerencial de los trabajadores universitarios, teniendo como soporte teórico las teorías de organización inteligente. A partir de lo cual se pretende el logro de actitudes responsables, cónsonas con las exigencias actuales del entorno intra y extra organizacional. En esta línea de acción, se posibilitará la formulación de un modelo teórico de gerencia universitaria sustentado en las teorías de la organización inteligente para el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” ubicada en la ciudad de Barinas – Estado Barinas.

Considerándose relevante, en el sentido que las dos categorías que se abordan: gerencia universitaria y organización inteligente, son aspectos teóricos de actualidad, no pierden vigencia, y desde ellas, siempre habrá elementos para la crítica, discusión, análisis y reflexión, lo que de alguna manera contribuye a despertar el interés de estudiosos del tema. Se considera que como beneficiarios directos a los miembros de

la comunidad universitaria vinculados con el desarrollo de esta tesis doctoral y como beneficiarios indirectos a los potenciales investigadores interesados en el tema aquí tratado.

Con respecto a la línea de investigación en la que se inscribe la presente propuesta investigativa, luego de una revisión detallada de la oferta que en esta a hace a la institución y en atención al Programa de Doctorado en Gerencia Avanzada de esta prestigiosa Universidad, se considera que el estudio se ubica en la línea de investigación N° 7 denominada: Transformación e innovación organizacional, esta línea tiene como objetivo general: Visualizar los requerimientos de transformación de los entornos empresariales y sociales adaptados a las demandas globales. Siendo su concreción epistémica, mejorar los procesos productivos, intelectuales y gestión del conocimiento, desde un enfoque gerentivo transformacional, nutrido de la organización inteligente.

INSTANCIA COGNOSCENTE II

COMPLEXIÓN EPISTÉMICA, SUPERANDO LA DIANOESIS TEÓRICA

Recorrido Teórico

La investigación ha de estar circunscrita en un transitar científico de referencia ontológica, pues, esta, determina su vigencia epistémica, garantizando hallazgos consistentes en respuesta de los propósitos establecidos. Es así que, la matriz teórica orienta el estudio dentro de un andamiaje cognoscente, el cual, articula la episteme en un sintagma de rigor dialógico, constructivo y prospectivo, implicando su metodología hacia metas sinergizadas de manera ontoepistémica. Permitiendo, transitar el interés noético dentro de un nodo de convergencia sistémica, donde, diversas investigaciones se relacionan entre sus redes paradigmáticas. Estas características, nutren la presente sección de la tesis doctoral, generando un principio de otredad filosófica entre la perspectiva de gerencia universitaria y organización inteligente en el contexto del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas.

Siendo los referentes teóricos que aquí se presentan, un componente integracional de sistemas epistémicos, generando un periplo por diferentes antecedentes, tanto internacionales como nacionales, explorando así, el estado del arte de la gerencia universitaria y organizaciones inteligentes en contextos disímiles, concatenando las unidades de análisis, en teorías consistentes dentro de su vigencia *idiográfica*, identidades conceptuales y supuestos que se han presentado en investigaciones precedentes que, de alguna manera guardan una estrecha relación con esta investigación, a la cual le hacen aportes significativos. Ello constituye la diadema teórica de esta investigación.

Estado del Arte

El recorrido teórico de la presente tesis doctoral, se lleva a cabo con el fin de reseñar, analizar, reflexionar y registrar algunos estudios tanto de carácter nacional como internacional, la cuales guarden relación y agreguen valor a esta investigación. De esta manera, la matriz cognitiva generada, a través de su singularidad teórica, establece un proceso de red simbólica entre la situación fenomenológica descrita en el problema de estudio, incluyendo las unidades cognitivo-analíticas. Consolidando una convergencia teórica con la visión filosófica del constructo teórico.

Estudios Internacionales

Ortega (2020), realizó una tesis doctoral en la Universidad Nacional Federico Villarreal, titulada: *Modelo de simulación dinámica de sistemas con enfoque en las organizaciones inteligentes y la eficiencia organizacional en las universidades públicas de Puno*, propuso como objetivo general, determinar la influencia del modelo de simulación dinámica de Sistemas sobre el enfoque de las organizaciones inteligentes en la eficiencia organizacional de universidades públicas de Puno.

El problema planteado describe la falta de modelos de simulación dinámica de sistemas como herramientas tecnológicas en la gestión organizacional a nivel mundial, nacional, regional y el desconocimiento de que son un instrumento fundamental para que las empresas sean cada vez más eficaces, eficientes, productivas y competitivas, se evidencia en las universidades públicas. Además, tanto la eficiencia y competitividad han sido investigadas desde diferentes perspectivas, más existen escasas o casi nulas, aplicando un enfoque desde las disciplinas de la organización inteligente.

Lo anterior encuentra su explicación por el desconocimiento y por ende insuficiente aplicación de las disciplinas de una organización inteligente, lo cual no permite, el desarrollo del *dominio personal* para lograr en los integrantes de una organización , una imagen coherente, que los incentive en la mejor toma de

decisiones y los conduzca a ser mejores personas; la construcción *de modelos mentales* que induzcan a la reflexión y exploración de actitudes y percepciones que permitan una nueva forma de actuar, siendo abiertos al diálogo en temas importantes y nuevas y asertivas formas de comportamiento.

Ese mismo orden, se hace necesaria *una visión compartida* que unifique objetivos personales con los organizacionales; un concreto *aprendizaje en equipo* que permita surgir conocimientos nuevos entre los miembros que son parte de la organización, cuando se juntan para compartir experiencias, lo cual permite que la inteligencia del equipo sea mayor a la inteligencia de la suma de los miembros, siendo aquí donde inicia el concepto de *sinergia*: el todo supera a la suma de sus partes; y, por último, para enlazar estas cuatro disciplinas de las organizaciones inteligentes, es necesaria *la quinta disciplina, el pensamiento sistémico*, esto es, mirar a la organización desde una filosofía holística, donde las unidades afectan el todo.

El proceso de sustentación teórico se inició con el enfoque de sistemas, el término “*sistema*” se utiliza en todo tipo de contextos, por eso mismo podríamos definirlo como: “Un conjunto de elementos interconectados e interdependientes entre sí, donde es importante el concepto de interrelación entre dichos elementos y buscan el logro de un objetivo común”. (Morlán, 2011). Siendo la esencia de un sistema su conectividad.

El concepto de “organización inteligente” u “organización que aprende” ha sido popularizado por Peter Senge originalmente como *learning organization* y se le hace referencia como la organización “donde las personas expanden continuamente sus capacidades para crear los resultados que realmente desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde las personas aprenden juntas a ver el conjunto” (Senge P. et al., 2012), aquí se reconoce además los aportes de las cinco disciplinas que aporta el citado autor para lograr organizaciones inteligentes.

Considerar a las universidades como sistemas organizacionales implica que cualquier organización, sea cual fuere el propósito, posee todas las características de

un sistema abierto y por supuesto este el caso de una universidad, pues es selectivamente abierta a recibir entradas, transformarlas y producir las salidas también selectivamente a la sociedad. Todo ello sustentado en la Teoría General de Sistemas

Otro aspecto que desarrolló la autora es el relacionado con las universidades como sistemas organizacionales, allí se consideraron los planteamientos de Osorio De la Ossa (2009), para quien cualquier organización, sea cual fuere el propósito de la empresa, posee todas las características de un sistema abierto y por supuesto este el caso de una universidad, pues es selectivamente abierta a recibir entradas, transformarlas y producir las salidas también selectivamente a la sociedad.

Su transitar metodológico lo constituyó el desarrollo del paradigma positivista, basado en un proyecto especial de corte transeccional. La muestra estuvo conformada por 372 docentes universitarios del sector público. Como instrumento, se empleó un cuestionario mixto con escala tipo Likert. Entre sus resultados, se logró la construcción y validación del modelo en sus diferentes jerarquías, consideremos además que el mismo es un aporte importante de nuestra investigación es la obtención de conocimiento nuevo partiendo de las variables organizacionales y sus relaciones existentes, las cuales no habían sido combinadas hasta ahora.

En cuanto a los objetivos específicos, se puede observar que al incidir en el dominio personal se puede observar que la eficiencia organizacional podría mejorar en un 15% a lo largo del tiempo. En cuanto a la disposición por cambiar los modelos mentales estos podrían influir de un 41% a un 64% sobre la eficiencia, respecto a las disciplinas grupales Visión compartida y Aprendizaje en equipo si estas son interiorizadas, incrementarían en un 34% y 19% respectivamente, además si logramos que el personal piense sistémicamente incrementaría de un 31% a un 51% en la eficiencia de la universidad.

Finalmente, el modelo de simulación dinámica integrado, ha determinado una influencia en la eficiencia organizacional de 31%, esto en un periodo de tiempo de 36 meses. Lográndose también ver la sinergia que existe al combinar cada una de las

disciplinas desde una perspectiva holística. Por lo mencionado, se concluye, que el modelo de dinámica de sistemas con enfoque en las organizaciones inteligentes denota una influencia positiva en la eficiencia de las universidades, en este caso en la universidad Nacional del Altiplano de Puno.

Es importante destacar que la investigación llevada cabo por Ortega, es considerada de gran valor e importancia para la presente investigación con la cual se relaciona, toda vez que le aporta elementos teóricos que permitirán tener otra visión en relación con aspectos tales como: el enfoque sistémico, las organizaciones inteligentes, las cinco disciplinas base para el aprendizaje organizacional, la eficiencia organizacional y el rol de las universidades como sistemas organizacionales.

Consecuentemente Orellana (2011), realizó una tesis doctoral que tituló: *Estilos Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño Organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Universidad Estatal a Distancia. San José de Costa Rica*, en el que se planteó como propósitos generales los siguientes: 1). 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. 2). Diseñar y 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.

La Universidad de San Carlos de Guatemala es una organización donde se toman decisiones que inciden en el desarrollo del país, se administran procesos y recursos en función del quehacer académico y se establecen vínculos de cooperación intra e interinstitucional. Por lo tanto, en términos de funcionalidad, es susceptible de ser estudiada desde diferentes enfoques de desempeño, tanto al interior, como a lo externo de la misma.

Desde la óptica de las ciencias administrativas, el estilo gerencial en la Universidad de San Carlos de Guatemala y la forma en que afecta su desempeño, amerita análisis y reflexión. Es así como la presente investigación constituye un

primer acercamiento al mismo, desde un enfoque sistémico y multidisciplinario, al combinar elementos de la gerencia pública, con las nuevas tendencias de concepción y gestión de la organización abierta al aprendizaje como lo es la Universidad.

Además, en la Universidad, al igual que cualquier empresa, el rol desempeñado por los directivos es un factor taxativo para responder con innovación al estancamiento de la entidad; toda vez que, de los modelos mentales de los propios directivos, se deriva que la función gerencial se convierta en una actividad innovadora. Ello hace difícil separar las funciones directivas propias del desempeño organizacional, toma de decisiones, motivación, comunicación, resolución efectiva de conflictos y uso del poder y la autoridad— de su necesaria vinculación con las funciones académicas, docencia, investigación y servicio, que constituyen los fines y propósitos de la Universidad. Ambas dimensiones participan en la definición del modelo de gestión universitaria, cuya naturaleza se observa en los estilos gerenciales.

Con base en el análisis de los diferentes discursos, actitudes y prácticas se buscó responder a la siguiente interrogante: desde la óptica de los diversos actores, sus actitudes y prácticas ¿Cuáles son los principales estilos gerenciales evidenciados por los académicos que se desempeñan como funcionarios públicos en la Universidad de San Carlos de Guatemala y en qué forma inciden en el desempeño organizacional?

Es así como en la ruta seguida para lograr dicho objetivo fue necesaria una exploración exhaustiva de la historia universitaria, los movimientos reformistas pasados y actuales; y la concepción actual y futura de la Universidad desde la arista de los actores involucrados, sus actitudes y prácticas cotidianas con especial énfasis en sus experiencias y la captación del punto de vista de quienes producen y viven dicha realidad. Simultáneamente fueron identificados hallazgos puntuales; se relacionaron entre sí; se identificaron patrones o códigos preconcebidos y emergentes, así como los constructos correspondientes a esos patrones para la formación de conceptos y construcción teórica, a la luz de la pre -concepción de los mismos.

Todo esto, en función de las preguntas de investigación y los objetivos propuestos para identificar, caracterizar y explicar la existencia de aquellos estilos

gerenciales referidos por la literatura y validados en el mundo empresarial, que están presentes en la realidad de la Universidad de San Carlos de Guatemala como organización de alta complejidad, así como sus principales efectos en el desempeño de la misma.

La identificación y caracterización de los principales estilos gerenciales presentes en la Universidad de San Carlos de Guatemala y la forma en que inciden en el desempeño institucional, se logró accediendo a los significados que los participantes les asignaron y comprender así la realidad de los mismos a partir de: la interpretación de la construcción de rasgos característicos de estilo gerencial dada por los actores involucrados (académicos en puestos directivos, colaboradores y clientes internos y externos). El entendimiento del contexto donde dicha realidad tiene lugar, es decir, los factores organizacionales e inter grupales intervinientes, tanto al interior de la organización como aquellos factores del ambiente externo (Daft, 1998).

Las características estudiadas y sus principales efectos, como elementos que definen el estilo gerencial, evidenciadas en la forma de ejercer las actividades inherentes al puesto directivo en función de la academia: la manera de tomar decisiones, mecanismos de comunicación que utilizan para comunicarse e informar sobre las decisiones tomadas; forma de articularse con el entorno y cómo promueven la participación, innovación y creatividad de su equipo de trabajo en función de los propósitos institucionales.

Los resultados muestran la presencia de los tres roles directivos básicos: líder, gerente, administrador. Sin embargo, se percibe una fuerte presencia del rol de gerente, el cual predomina en la mayor parte de los puestos estudiados. La primacía de uno u otro rol evidenciado y la connotación de las características que lo definen y sus efectos, varía según los diferentes escenarios donde tiene lugar y el nivel donde se ubica el puesto directivo en estudio.

Se identificaron también cinco estilos gerenciales predominantes: directivo, afiliativo, autocrático o coercitivo, negociador y participativo. Sin embargo, la

presencia de uno u otro estilo varía con respecto al puesto en estudio, el nivel en que se ubica el puesto, así como la característica estudiada.

Al observar la realidad desde la óptica de los clientes (usuarios), fueron identificados cuatro componentes clave que caracterizan la forma de ejercer la función directiva en la Universidad de San Carlos de Guatemala: la cultura organizacional, la calidad en la atención brindada, la eficiencia del personal y la disponibilidad y acceso al servicio. Cada componente está integrado por elementos característicos según las diferentes formas de liderar, dirigir y facilitar los procesos y de esa forma comprender y explicar sus efectos en el desempeño organizacional.

Metodológicamente se sustenta en la visión paradigmática interpretativa, situada en el método fenomenológico. Los sujetos de estudio comprenden 9 docentes y gerentes de contextos universitarios. El instrumento empleado para recopilar información fue la entrevista a profundidad. Como hallazgos, se obtuvo que, el sentido de los discursos, las actitudes y prácticas develan una realidad manifestada por una fuerte resistencia al cambio; por lo tanto, se requiere de un nuevo estilo gerencial renovador, carismático, visionario, transformativo; más flexible e inclusive, comunitario y democrático; que transforme los viejos paradigmas en una visión compartida el que debe recaer principalmente en la gerencia a nivel superior, pero sobre todo en el máximo órgano de dirección como lo es el Consejo Superior Universitario (CSU).

Su propuesta, determinó el modelo GERT-USAC, definiendo la forma para lograr el ensamble entre la función directiva, la visión universitaria y la responsabilidad. Se enmarca, además, en el enfoque de las organizaciones inteligentes, al vincular las disciplinas de aprendizaje a los efectos de optimizar los procesos académico-administrativos y la toma de decisiones de las diferentes instancias. Relacionando el *estilo gerencial* como variable causal con las variables intervinientes –personalidades, actitudes, conductas– para producir resultados en la organización y responder oportunamente a los desafíos y retos de la sociedad actual.

La investigación desarrollada por Orellana es considerada de mucha importancia para el desarrollo de esta tesis doctoral, toda vez que en la misma se abordan los estilos gerenciales y se contextualizan en el sector universitario, aspecto considerado de trascendencia y que de alguna manera se constituye en un aporte significativo para la presente investigación. Presentando el transitar teórico, pragmático, introspectivo necesario para lograr procesos transformacionales dentro del *holos* institucional.

Estudios Nacionales

En el ámbito nacional merece especial mención la tesis doctoral de Verenzuela (2020), realizada en la Universidad Yacambú (Venezuela), y a la que tituló: *Cultura organizacional: una mirada desde los gerentes universitarios de la facultad de ciencias económicas y sociales de la Universidad de Carabobo*. En el mismo se propuso como objetivo, generar una aproximación teórica de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. El objeto de estudio se abordó desde el paradigma interpretativo, con enfoque cualitativo. La ontología se sustentó en la aprehensión dialógica de las vivencias del ser, la epistemología siguió el empirismo vivencial-experiencial y el construccionismo social, la metodología se fundamentó en la fenomenología apoyada en la hermenéutica. Se seleccionaron intencionalmente cinco gerentes universitarios cuyas significaciones se capturaron a través de la técnica de la entrevista en profundidad.

Entre los aspectos teóricos que dieron soporte a la investigación de Verenzuela destacan lo relacionado con la cultura organizacional la cual según Higuera (2012), es una herramienta gerencial proclive a la productividad que propugna que los miembros de la organización se adhieran a los valores corporativos. Para que Aguirre (2002:89), la cultura organizacional como:

Una cultura sustantiva de la organización [porque ella] es una cultura y no que tiene una cultura como algo adjetivo... Conceptualmente [es] un conjunto de

elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros.

En el intento de considerar la gerencia universitaria, la autonomía y la democracia, Parra (2017), considera que de este enfoque subyacen las disfuncionalidades organizativas que imperan en la universidad, dominadas por los intereses que se imbrican a la institucionalidad que, con el largo tiempo de permanencia en el poder, han configurado un estadio confortable para las figuras de poder de espaldas a la comunidad.

En este recorrido, queda claro que la universidad venezolana no puede evadir su rol como organización inteligente, que aprende, cambia, se adapta, se transforma y se proyecta a futuro, pues en el marco de la perentoria transformación que urge, la realidad impone repensar y replantear un cambio cultural que contribuya con la innovación institucional para armonizar las condiciones operativas. En palabras de Rodríguez y García (2017), se precisa gestar políticas universitarias adaptables sin desmedro de su identidad, que generen objetivos y normas comunes, capaces de delinear estrategias pertinentes que permitan enfrentar los desafíos emergentes de la realidad.

La tesis doctoral de Verenzuela aporta a esta investigación elementos teóricos y ontoepistemológico de importancia, al asumir la gerencia universitaria desde su concepción situada, asumiendo la vigencia *eidética* de sus actores participantes. Guardando una estrecha relación categorial, puesto que desarrolla temas referidos a la cultura organizacional, gerencia universitaria, autonomía y democracia en el contexto de las universidades, así como liderazgo gerencial, de los cuales se desprenden algunos elementos coincidentes.

Otra investigación considerada de interés es la desarrollada por Velandia (2019), al cual tituló: *Modelo teórico para promover el desarrollo de competencias en emprendimiento desde el sector universitario*; en el que se propuso como objetivo

fundamental, generar un modelo teórico para la promoción del desarrollo de competencias en empoderamiento desde el sector universitario.

Para el desarrollo de la investigación se realizó una exhaustiva revisión de literatura especializada pertinente con el tema objeto de estudio. Uno de los temas centrales es el relacionado con el emprendimiento, en este sentido, debe permitirse una mirada retrospectiva en función de comprender la complejidad del proceso, lo que ha permitido que esta corriente de pensamiento tan importante para el desarrollo de los saberes actuales, penetre el desenvolvimiento de la sociedad en general. En este sentido, se consideran los aportes de Hiseich y Peters (2017), Schupenter (1934) y Shapero (1982). El emprendimiento es algo innato en la humanidad, siempre ha estado presente en el hombre, aunque no se ha desarrollado en todos, por ello hay personas con ideas geniales que descubren e innovan cosas, procesamientos y procesos.

Otro aspecto de trascendencia es el relacionado con las competencias. En este sentido, de acuerdo con Argudín (2006) la educación basada en competencias, a diferencia del modelo tradicional hace referencia a un enfoque más holístico de la educación; más que estar basado en horas/crédito, integrando el concepto que la educación surge de diferentes experiencias de vida con un enfoque sistémico del desarrollo de habilidades y del conocimiento.

El emprendimiento en sus principios fue concebido dentro del paradigma de la educación no formal la cual es de carácter internacional, cuenta con objetivos de aprendizaje o formación y se presenta la mayoría de las veces como un proceso educativo diferenciado y específico. Al respecto, Sarramona (1992), comenta que: “... es bastante usual caracterizar a la educación no formal, diciendo que es aquella que se realiza fuera del marco institucional de la escuela o la que se aparta de los procedimientos escolares”.

Desde la perspectiva metodológica, el estudio se enmarcó en el paradigma naturalista interpretativo; se hizo uso de la investigación cualitativa como perspectiva metodológica. La información provino de entrevistas a profundidad, las cuales se

analizaron a través del método comparativo continuo (MCC), profundizando de esta manera la visión de la problemática desde la mirada de los informantes clave, los cuales están vinculados al sector universitario; quienes estando en sus ambientes naturales de actuación en el contexto universitario, coadyuvaron en la generación del modelo teórico, mediante el análisis cualitativo de algunas evidencias empíricas, las cuales permitieron sustentar la construcción del presente modelo con aproximaciones conclusivas.

El investigador pudo constatar que el currículo vigente en empoderamiento que emerge del sector universitario, no ha brindado un marco de referencia claro, propiciando rupturas conceptuales, relacionadas con las temáticas asociadas al empoderamiento, no abordándose las realidades coyunturales por las que atraviesa Venezuela, sin aportar la necesaria flexibilidad para acercarse a esta temática.

Concluyó que, con la adopción del modelo teórico generado podrá acercarse aún más el sector universitario al desarrollo de competencias de emprendimiento en los estudiantes universitarios. El sector universitario y las instituciones educativas que forman parte de él deben motivar a los estudiantes a emprender, fomentar la formación emprendedora en sus planes curriculares. En este estudio se considera de mucha importancia el abordaje de las competencias en los procesos de formación, lo cual, se considera determinante para el desarrollo de la gerencia universitaria dentro de la perspectiva del principio teórico de organizaciones inteligentes aquí planteado.

Otra investigación considerada de interés es la desarrollada por Marcano (2018), quien desarrolló una tesis doctoral titulada: *La gerencia en la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana, desde la complejidad*. En el mismo, se planteó como propósito general, construir un corpus teórico que articule la gerencia de la educación tecnológica venezolana en el transcurso del proceso de transformación universitario, desde la complejidad; caso Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello (IUTPC).

El proceso de modernización y transformación del IUTPC durante el año 2001; viene arraigado por la reestructuración de la educación superior venezolana, bajo

principios de integración latinoamericana y caribeña; intentando brindar a la sociedad, bienestar, calidad de vida y desarrollo sostenible; por ello, la gerencia de estas instituciones, han desempeñado un papel preponderante en la conducción de este complejo proceso, al interaccionarse aspectos sociales, políticos, económicos y educativos.

El impacto en la estructura curricular de las universidades, causado por la celeridad de los cambios y transformaciones a nivel mundial en el ámbito educativo, social, económico y político, al intentar satisfacer las necesidades existenciales de vida, mediante avances tecnológicos, diversificación de productos y servicios innovadores; ha generado una evaluación reflexiva sobre el sistema gerencial de éstas casas de estudios, encaminándolas a los nuevos postulados, en concordancia con el contexto en que se desenvuelven. En referencia a éste, las universidades como organizaciones complejas; sobre su gerencia, generalmente, intervienen diversos factores multidimensionales en las decisiones, formas de pensamiento, paradigmas, actitudes y aptitudes; así como, la imperativa actualización del esquema de competencias gerenciales, basada en la administración del conocimiento y superación de retos, que permitan fluidez para dirigir y encauzar profundos cambios post-modernos a nivel de educación universitaria.

La educación superior en Venezuela, a partir del año 1592, se estableció con una Cátedra de Gramática; y en 1696, inició sus actividades un Seminario con el nombre de Santa Rosa de Lima; convirtiéndose posteriormente, en la Universidad de Caracas, en el año 1725; esta universidad estuvo dirigida por la Iglesia, dependiente y al servicio de una educación colonial, centrada en contener la cultura, más que en propiciar su expansión. (Pineda, 1995: 129).

Para que un proyecto educativo trascienda en tiempo y espacio, Morales (2005) propone que el modelo gerencial de estas instituciones, debe transformarse para superar la estructura academicista y didácticas centradas únicamente en el conocimiento como fin, y comprometerse a establecer lo humano como centro único de interés, donde se valoren las subjetividades generadas desde las aulas de clase.

Competencias Profesionales de los Gerentes Universitarios Los gerentes universitarios, en virtud de cumplir funciones de conducción en una organización educativa, ponen en práctica sus propias competencias como la comunicación, el liderazgo, la cooperación, la integración organizacional, la toma de decisiones; pero, requieren incorporar una serie de nuevas competencias relacionadas con el contexto de modernización y transformación en instituciones universitarias.

No obstante, Pérez (2005) establece como competencia gerencial, la función integrada y compleja, contentiva de competencias genéricas y específicas vinculadas con la misión, visión y valores institucionales. Sin embargo, en la actualidad, son muchas las ocasiones en que se demuestra poca aplicación de lo descrito; así como, el enfrentamiento de contradicciones internas, la prevalencia de intereses personales por encima de los colectivos; limitando, bloqueando o desviando el cumplimiento de los objetivos educativos de estas casas de estudios; y, su voluntad para el cambio o metamorfosis.

Se construyó un corpus teórico basado en la interpretación de la gerencia institucional, desde la complejidad; utilizando un diseño de investigación integrativa. Para ello, se entrevistaron dos gerentes y simultáneamente, se aplicó un cuestionario a 19 informantes; cuyas unidades de análisis: Transformación Tecnológica Universitaria y Gerencia en los Institutos Universitarios; originaron las categorías: Políticas de Estado, Sistema Complejo, Competencias Gerenciales, Discurso y Acción Directiva.

Se asistió al programa Atlas.ti, y un esquema cognitivo interdisciplinario, contribuyó a interrelacionar el lenguaje, el pensamiento y la experiencia; emergiendo que, a causa del ser y hacer del gerente, como cultivador del proceso; y, la interacción de factores internos y externos; acentuaron la desvinculación generando una bifurcación entre las ramas académicas y administrativas institucionales, abriéndose una brecha; en contraposición con el estancamiento y/o desviación del proyecto; se procura un nuevo gerente con visión integradora, compleja y multidisciplinaria, que cohesionen éstas; las cuales, separadas tienen su propia importancia; pero juntas,

constituyen un nuevo significado en el marco de la actual coyuntura social, política, económica y educativa que enfrenta la Nación.

La disertación sobre las postulaciones emergentes bajo el contexto descrito, está repleta de grandes controversias, polémicas y debates epistemológicos en referencia al gestionamiento utilizado por los responsables de conducir el proceso de transformación desde sus inicios hasta la fecha. Estos antagonismos se hacen más latentes ante turbulencias políticas, económicas, sociales y educativas a nivel nacional, que influyen sobre la gerencia en la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana.

El trabajo investigativo de Marcano, reviste de gran relevancia el nodo teórico de la gerencia universitaria en su transitar a la constitución de organizaciones inteligentes, aportando elementos de trascendencia en relación con los procesos de transformación que se han venido desarrollando en las instituciones de educación universitaria, transitando aspectos constitutivos dentro del todo institucional como fuerza vivaz activante de los cambios.

Acercamiento Teórico Conceptual

El estudio de la gerencia universitaria y las organizaciones inteligentes puede ser abordado desde diferentes puntos de vista, tomando en consideración los posicionamientos de los teóricos que han aportado elementos sustantivos que configuran la trama teórica base para la construcción del soporte conceptual fundamental en esta investigación.

Modelos Gerenciales, Innovando la Gestión en la Educación Universitaria

Del desarrollo del estado del arte, en relación con la gerencia universitaria y la teoría de las organizaciones inteligentes, se aprecia la necesidad de plantear nuevos modelos de gestión que respondan a los requerimientos gerenciales y de cambios que demanda la situación actual de las instituciones de educación universitaria en el país.

En tal sentido, Lepeley (2005), plantea que en la denominada Era del Conocimiento nuestras sociedades se enfrentan a una serie de desafíos sin precedente histórico y la educación adquiere alta prioridad en el desarrollo de los países, las sociedades y en las organizaciones. Se puede observar que la estructura de la universidad en general hoy resulta inadecuada para generar las respuestas que el contexto le demanda.

Haciendo imperativo reconocer que, en el ámbito de las instituciones de educación universitaria en general, las de gestión pública en particular, se han quedado ancladas a modelos de gestión normativos, y cuyos ingresos dependen – casi exclusivamente – del aporte económico que reciben del Gobierno Nacional a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria

Se observa pues que las características de la nueva organización social imponen nuevas demandas y generan grandes desafíos a los sistemas educacionales, donde históricamente ha prevalecido la burocracia y el énfasis en la formalidad y la cantidad por encima de la calidad de la educación, le eficiencia en la gestión, donde se ponga como centro del proceso a la persona.

La idea del modelo de la organización como cerebro deriva en el supuesto de que la gestión creará condiciones para que los elementos de la organización, sean estos gerentes o colaboradores, bajo circunstancias de variabilidad serán capaces de cuestionar la conveniencia de lo que están haciendo a fin de modificar sus acciones tomando en cuenta la nueva situación del entorno. Esto requiere una capacidad de aprendizaje organizacional, que es sustancialmente racional en el sentido que la acción manifiesta inteligencia porque se acomete consciente que es la apropiada. De esta forma la organización funcionando como un cerebro, promueve la acción creativa, innovadora y flexible, generando una nueva dirección institucional sustentada en una estrategia, estructura y dirección organizacional apropiada para motivar la creatividad y la inventiva de los actores. Esta perspectiva del cerebro apoyándose en patrones o modelos de creciente refinamiento es diametralmente opuesto al modelo máquina que funciona bajo el principio lineal e inflexible de causa- efecto.

Gestión

Se entiende como *gestión* al conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. Por ello en términos generales, la gestión constituye una serie de tareas que se realizan para acometer un fin que ha sido planeado con anterioridad.

En este orden de ideas, Koontz y Weihrich (2013), expresan que la gestión como objeto de estudio ha sido abordada por autores como Deming, quien desarrolló conceptos acerca de que la generación de productos y servicios que obtuvieran la satisfacción del cliente, se traducían no solo en los esfuerzos de la mano de obra, sino también en el análisis y mejoramiento de las etapas de la producción, como la sistematización del ciclo Deming/Schewhart que reconoce como etapas: planificar, hacer, verificar y actuar.

Para algunos autores que ponen el énfasis en el ámbito organizacional, gestión, administración y dirección, son términos utilizados como sinónimos. Sin embargo, en el ámbito empresarial se encuentran autores que establecen diferencias entre ellos. Al respecto Heredia (2002: 25), afirma que, “gestión es un concepto más amplio, pues quienes estudian el avance conceptual de dicho término destacan que gestión significa acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia, que conduzcan a una finalidad”. Del mismo modo, autores como Jordán (1999) y Amat (2000) concuerdan en que la gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos.

En este mismo orden de ideas, Coinciden Darroman y Velásquez (2011) y Rodríguez, Salvador y Alfonso (2016), en afirmar que, la gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin específico. Es por ello que, puede ser asumida como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados.

Todo lo antes expuesto en relación con el concepto de gestión muestra de manera reveladora que esta no consiste únicamente en plantear los objetivos adecuados y sus mecanismos de logro, toda vez que ello no consiste solo en el cumplimiento de dichos objetivos, sino que además su materialización debe lograrse en los tiempos previstos y con el uso eficiente de los recursos que poseen. En este contexto, el estudio de la evolución de la gestión permite observar que procesos como planificación, organización, ejecución y control que se ejecutan para obtener resultados superiores, no son solo funciones para organizaciones con fines de lucro, las cuales tienen entre sus propósitos maximizar los ingresos; sino que como sostienen González (1996); Álvarez (2002); González (2002); Vecino (2002) y Horrouitiner (2006), son aplicables y se constituyen en una necesidad en todas las organizaciones incluyendo las universitarias, las cuales están encargadas de preservar, desarrollar y promover la cultura de la sociedad.

Gestión Universitaria

Hay una serie de factores que aportan elementos para la comprensión de la gestión en el contexto de las instituciones de educación universitaria, para algunos constituidas como funciones sustantivas: la docencia, la investigación y la extensión (interacción con la comunidad), las cuales se encuentran estrechamente relacionadas, por lo tanto es casi imposible hacer referencia a la docencia sin que se tome en cuenta la investigación y la extensión: Las mismas constituyen el punto de partida de la acción universitaria. Al respecto, Cejas y Alfonso (2012), expresan que la gestión universitaria está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la formación, la investigación, la extensión y los recursos humanos.

León (2013), menciona otros recursos relacionados con las funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Universitaria, al señalar que la gestión en las universidades tiene como objetivo operar y desarrollar eficientemente la

docencia, la investigación y la extensión, así como los recursos financieros, humanos, materiales y de información vinculados con las mismas, a fin de lograr los resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad mediante el cumplimiento del marco regulatorio vigente.

En este sentido, la gestión universitaria constituye el eje del accionar de las instituciones de educación universitaria; es por ello, que cada universidad encuentra dentro de su contexto geográfico y situacional lo esencial para concretar sus objetivos en acciones, pero no existe una fórmula general, así lo manifiestan Cejas y Alfonso (ob cit), la gestión no es una tecnología neutra ni una tarea de ingeniería, es una labor de construcción, preservación y proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a diversos actores, y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza. La gestión universitaria según Aguilera (2006), tiene gran importancia, como concepto sistematizador e integrador de la universidad respecto de su entorno; es así que las instituciones de educación universitaria en cada país y región han generado sus propias conceptualizaciones ajustadas al medio. Consecuentemente, Véliz (2017: 10), asume que:

Es un proceso global, complejo, integrador y generador que requiere de la conjunción de principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, con supuestos pedagógicos, epistemológicos e ideológicos que tiene como finalidad garantizar un crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización para cumplir con los objetivos prefijados en los marcos normativos y regulatorios del Estado vinculado a “liderar” procesos con prevención, transformación e innovación en contextos de constantes cambios, que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones universitarias de enseñanza, investigación y extensión.

Esta última definición abarca aspectos esenciales de la gestión universitaria actual, sometida constantemente a los cambios y necesidades de la sociedad del presente siglo. Sin embargo, se omite es aspecto relacionado con la calidad, el cual en la actualidad reviste particular relevancia en la educación universitaria.

Tomando en consideración lo expuesto anteriormente, Murillo (2019), comenta que la gestión ha sido estudiada ampliamente y su definición tiene su origen en el ámbito empresarial, su evolución permitió que ésta se traslade a otros sectores como las universidades, desarrollando el término gestión universitaria para darle tratamiento a todas las funciones y procesos académicos / administrativos, que estas organizaciones realizan.

Es por ello, que en el contexto de la gestión universitaria es necesario evaluar el cumplimiento de la misión y fines institucionales, con un alto sentido de responsabilidad, que está íntimamente relacionado con los intereses de la sociedad, por el impacto de estas organizaciones en la transferencia del conocimiento, producción y divulgación de investigaciones, generación de tecnología, costumbres y raíces culturales. De allí que gestionar con calidad, es entonces el reto de las universidades, las cuales en la actualidad debería ser sometidas a procesos de evaluación que permitan la revisión los niveles de calidad logrados por las universidades y la pertinencia de los procesos os y programas que en ella se desarrollan, en el marco del ciclo de su práctica cotidiana.

Historiografía de la Gestión Universitaria en Latinoamérica

Este tipo de educación demanda de una gestión universitaria que contribuya a la transformación de una serie de factores sociales a través de la paz y respecto a la dignidad humana y, al mismo tiempo, estas características son muy influenciadas por los factores sociales.

Es relevante destacar que en el contexto latinoamericano se evidencia la importancia de fortalecer los resultados de la educación superior educación Universitaria en Venezuela) como vía para construir una sociedad más equitativa, profundizando en la innovación a partir de la gestión del conocimiento. De acuerdo con Weise (2010: 49), en países de América Latina:

Se marca un alto a las políticas neoliberales a nivel del Estado y también a nivel de la Educación Superior. Este proceso de decadencia de las políticas neoliberales, señala una etapa de reconfiguración de las relaciones Universidad-Estado, y agudiza la necesidad de cambio de las universidades públicas, aunque sin un horizonte muy definido.

Realidad determinada según la Agenda Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica Andes (2015: 10), donde "la educación superior como el desarrollo científico ha sido una preocupación central para el Gobierno" y "solo la difusión de conocimiento garantiza la equidad entre las sociedades. Vamos a construir un ecosistema social, para el desarrollo del conocimiento y de la tecnología".

Venezuela y Gestión Universitaria, un Bucle de Desarrollo Social

Se puede señalar que las universidades venezolanas se deben transformar en entes inteligentes, convertirse así en un mundo complejo donde los cambios y su proyección se hagan necesarios en el ambiente donde se desarrollan para así poder mantener su vigencia. La gerencia universitaria requiere movilidad y una dinámica constante dentro del tiempo y espacio universal, a objeto de cumplir con la revolución para las cuales están llamadas las instituciones educativas universitarias, con la búsqueda de la eficiencia y de una imagen de excelencia y productividad.

En virtud de lo anterior, las instituciones de Educación Superior, específicamente las universidades, deben modificar sus esquemas gerenciales con la finalidad de alcanzar calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia, equidad y producción de bienes sociales, que permitan establecer relaciones entre las asignaciones presupuestarias y el cumplimiento de las funciones básicas de las casas de estudios superiores, como docencia, investigación, extensión y producción de acuerdo a lo exigido para la sociedad actual.

La gestión gerencial universitaria debe insertarse en el nuevo paradigma tecnoeconómico intentando sobrevivir y revalorizar su misión; debe asimismo replantearse desde el qué aprender, hasta cómo organizar los procesos educativos y

los gerenciales. A tal efecto, Albornoz (ob.cit) y Flores (2007: 24), coinciden en señalar “la sociedad venezolana de hoy está amenazada en su soberanía, en su integridad y en la legitimidad de sus instituciones”. Es decir, está signada por una desigualdad económica y social creciente, por una pobreza material y cultural en aumento; está afectada en su dignidad por la violencia cotidiana e institucional, por la violación de sus derechos humanos, por el auge de la corrupción, todo lo cual influye negativamente en la vida familiar y en la estabilidad personal.

Gerencia Universitaria, Trascendiendo la Direccionalidad

En las últimas cuatro décadas, debido a que las sociedades han abierto nuevos espacios, la gerencia universitaria ha adquirido gran importancia, porque a través de ella las instituciones de educación universitaria, se han adaptado y han respondido a las exigencias de los nuevos escenarios. En este orden de ideas, para Giddens (2003), hay un ambiente de velocidad constante. En el marco de estas consideraciones, emerge el hombre de un contexto revolucionado por la tecnología; y en los que los ambientes sociales, económicos, políticos y organizacionales están llamados a transformarse y adaptarse a las exigencias de este nuevo contexto.

En este orden de ideas, Niño y Piñero (2016: 104), apuntan que la gerencia universitaria es un conjunto de procesos “complejos, diversos que atañe el mantenimiento y desempeño de las actividades y procesos vinculados con sus funciones rectoras, docencia, investigación e integración social, para garantizar respuestas a las carencias y expectativas institucionales y de la sociedad en general”. De allí, que a continuación se planteen dos perspectivas de la gerencia, la primera relacionada con la autonomía y la democracia universitaria y la segunda, asociada a la eidos del liderazgo gerencial en los tiempos postmodernos.

En este sentido, Jiménez y Jiménez (2016) señalan que la gerencia universitaria requiere adquirir y desarrollar competencias para gestionar los inminentes cambios organizacionales, capaces de inspirar su emulación por el resto de los miembros,

recurriendo al aprendizaje continuo individual y colectivo con el fin de formar gestores de cambio.

En las últimos cuatro décadas según expresa Giddens (2003), las sociedades han abierto nuevos espacios, de ahí que otras exigencias y escenarios se han hecho presentes. En este sentido, hay un ambiente de velocidad constante. El hombre emerge de un contexto revolucionado por la tecnología; los ambientes sociales, económicos, políticos y organizacionales están llamados a transformarse y adaptarse a las exigencias de este nuevo contexto.

En este orden de ideas, las organizaciones se han transformado en centros inteligentes, convirtiéndose así en mundos complejos donde los cambios y su proyección se hacen necesarios en el ambiente donde se desarrollan para así sostener su vigencia. Los cambios, avances y transformaciones de sus procesos dentro de las instituciones o empresas públicas y privadas conforman una secuencia de acciones para la presencia y dinamismo que puedan tener en el contexto social donde actúan.

En este sentido, Gibson et al, (2001) definen la organización como una unidad coordinada de esfuerzos, constituida de por lo menos dos personas, quienes trabajan hacia una meta o metas en común. De igual manera, se trata de una entidad que le permite a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos.

De acuerdo con Drucker (2003), La gerencia requiere movilidad y una dinámica constante dentro del tiempo y espacio universal, a objeto de cumplir con la revolución para las cuales están llamadas las organizaciones, con la búsqueda de la eficiencia y de una imagen de excelencia y productividad en un contexto de eticidad. En virtud de lo anterior, las Universidades, deben modificar sus esquemas gerenciales con la finalidad de alcanzar calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia, equidad y producción de bienes sociales, que permitan establecer relaciones entre las asignaciones presupuestarias y el cumplimiento de las funciones básicas de las casas de estudios superiores, como: docencia, investigación, extensión, producción, de acuerdo a los niveles exigidos y demandados por la sociedad.

Desde el punto de vista filosófico, existe un compromiso social de la gerencia universitaria y posee una objetividad científica, a la luz del espíritu científico sobre los distintos obstáculos epistemológicos. La objetividad plantea como una tendencia que el gerente decide transitar con realismo, para sustituir el ingenuo optimismo tecnocientífico, y la insegura expectativa de alcanzar automáticamente los productos de una ciencia objetiva benefactora, los cuales resultan falaces. De allí, que es ineludible, considerar que el objeto no puede concebirse de inmediato como objetivo, y aceptar que hay que establecer una ruptura entre el conocimiento sensible y el conocimiento científico, ya que el conocimiento sensible está mediatizado por el pragmatismo y realismo inmediatos, lo cual determina un falso punto de partida y una falsa dirección sobre la gerencia de la educación universitaria a instancias precisamente de este nuevo siglo.

Dirección y Gestión Universitaria

La función de *dirección* implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de un organismo social. En tal sentido, consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. En este contexto, la función de dirección incluye todas las tareas tendientes a conducir a la organización hacia sus fines: seleccionar al personal, capacitarlo, motivarlo, coordinar las tareas y áreas de trabajo y, fundamentalmente, liderar la organización y sus componentes. Por ello, las instituciones universitarias poseen mecanismos normativos que regulan gran parte de estas actividades: la selección y dotación de personal mediante concurso público, la formación y capacitación interna dependiendo de la especialidad y jerarquía, entre otras.

Para abordar el concepto de gestión universitaria en relación con las funciones asociadas a la dirección, se toma la definición que adopta Martínez Nogueira (2000) cuando cita a la CONEAU (1997):

La gestión institucional está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al

desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión, para (...) conducir al desarrollo integral de la institución y no a una asociación de unidades académicas aisladas (...) la gestión institucional debe incluir instancias orgánicamente institucionalizadas responsables de diseñar y organizar en forma integral los procesos universitarios (mecanismos y procedimientos para la toma de decisiones, para la gestión administrativa, para facilitar el flujo de información hacia adentro y hacia afuera de la institución, para la selección y contratación de personal, para la marcha de la institución, etc.) y los mecanismos que aseguren la libertad de cátedra y la autonomía académica de la institución. (P. 59)

A partir de lo expresado en la anterior definición, se advierte que la gestión de una institución de educación universitaria implica mucho más que ocuparse de cuestiones administrativas o financieras y relativas a la gestión, o aplicar habilidades para la toma de decisiones técnicas. La gestión de la organización implica el despliegue de estrategias orientadas al cumplimiento integral (y no de algún sector en particular) del proyecto institucional, incluyendo su plan operativo anual (POA) para posibilitar el desarrollo institucional y asegurar el cumplimiento del plan de gobierno universitario, ello con la finalidad de garantizar la gobernabilidad en la institución.

Esta mirada de la gestión de una organización de educación superior no se reduce a la distribución de competencia y facultades que disponen la Ley de Universidades, los Reglamentos internos y los Estatutos de la universidad, ya sea del Rector, los Vicerrectores el Consejo Superior o los consejos directivos, sino que también alcanza a las decisiones adoptadas como consecuencia de esas atribuciones.

Los constantes cambios y transformaciones que se vienen suscitando en la actualidad en los contextos sociales producto del proceso de globalización, de alguna manera han impactado en las estructuras de las instituciones universitarias, toda vez que han surgido nuevos paradigmas tecnológicos, políticos, educativos, gerenciales entre otros. Ello ha generado cambios en las competencias sociales con el propósito de cumplir con la misión, visión, objetivos y/o planes estratégicos.

En el contexto de la gestión universitaria es importante reconocer que, en Venezuela, desde comienzo del presente siglo, la acción gubernamental desplegada

en este sector universitario, constituye un signo positivo que indica un mayor grado de conciencia por parte del Estado sobre la importancia que reviste la educación universitaria para el desarrollo social, cultural, económico y político del país. En efecto, en el marco de los planes nacionales de desarrollo económico y social formulados desde el año 2001, el tema de la educación universitaria ha sido objeto de tratamiento prioritario, lo que ha permitido reorientar su estructura, concepción filosófica y la misión que debe cumplir. A tal efecto, González (2008: 1) expresa:

El desarrollo de un proyecto nacional dirigido a la inclusión social, la participación protagónica del pueblo como médula de la democracia y el desarrollo de un modelo productivo endógeno y centrado en el ser humano, requiere de una transformación ética y del desarrollo de las capacidades para pensar y realizar nuestro futuro, necesidades que hacen de la educación en general y de la educación universitaria en particular una de las más altas prioridades.

En este sentido, resulta necesario destacar, que los cambios experimentados por la educación universitaria desde comienzo del presente siglo, en su gran mayoría, han estado en correspondencia con los lineamientos formulados por la UNESCO (1998), y cuyos componentes básicos han girado en torno a temas como: reforzar la misión de la educación universitaria en el desarrollo sostenible y en el mejoramiento del conjunto de la sociedad, someter a este sector educativo a las exigencias de la ética y del rigor científico e intelectual, promover la igualdad y la equidad de acceso a este nivel, estimular el saber mediante la investigación en el ámbito de la ciencia y demás ramas de la humanidad, la calidad y pertinencia de los estudios superiores, la formación del personal docente y de investigación, entre otras.

Aprendizaje Organizacional, Desarrollando una Conciencia Colectiva

En este sentido, con relación al aprendizaje organizacional (AO), se destacan los aportes de Senge (1992: 15), quien en su magna obra que denominó *La quinta disciplina*, da cuerpo teórico a este aspecto relacionado con las organizaciones cualquiera sea su naturaleza. En este sentido, expresa la manera como las

organizaciones desarrollan un proceso de aprendizaje que es cíclico y que es este aprendizaje el que en cierta forma se constituye en garantía de supervivencia en entornos de incertidumbre y turbulencia. Es por ello que según expresa el autor “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro, serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”.

Frente a ello, el autor propone cinco herramientas a las que denominó *disciplinas*, pero que, por la manera como se presentan y operan en el contexto organizacional, están imbricadas, de allí que no deben ser vistas de manera aislada, sino como elemento de una estructura rizomática. Las referidas cinco disciplinas que propone Senge y que dan vida a lo que denominó “organizaciones inteligentes” son: 1) pensamiento sistémico, 2) dominio personal, 3) modelos mentales, 4) visión compartida, y 5) aprendizaje en equipo.

Senge (1999: 13), quien lo define afirmando que: “Aprender es aumentar la capacidad mediante experiencia ganada siguiendo una determinada disciplina, genera conocimiento que dura, aumenta la capacidad para la acción eficiente de quien aprende”. Es importante destacar que los conceptos de Senge referidos al aprendizaje organizacional, conllevan a la generación y aplicación de estrategias que viabilicen el logro de los objetivos organizacionales.

Por su parte, para Garzón y Fisher (2009: 249), en el contexto de las organizaciones, cualquiera que sea su tipo, el aprendizaje organizacional es de gran importancia y lo conciben como:

La capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad.

Otra conceptualización de aprendizaje organizacional es la aportada por Koontz et. al (2012: 362), para quienes una organización que aprende “es aquella capaz de

adaptarse a los cambios en el ambiente externo a partir de la renovación constante de su estructura y sus prácticas”. En este contexto, La organización que aprende soluciona los problemas de forma sistémica, experimenta, busca nuevos conocimientos constantemente y es tolerante al fracaso. Para estos autores, la organización que aprende generalmente se asocia a conceptos como compartir la visión de la empresa, autoexamen de los supuestos y las prácticas predominantes, consideración de estructuras de organización radicalmente nuevas, creación de equipos que aprenden y establecimiento de enlaces con las personas externas a la organización para generar nuevas ideas y perspectivas.

Es importante destacar que los referentes antes citados, desde lo medular del sentido práctico, permiten tener una visión amplia de lo que representa para una institución el aprendizaje organizacional en tanto estructura integrada, que trabaja como un todo, capaz de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter; que tiene valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional.

Referencial Epistémico

Enfoque de las Cinco Disciplinas de Peter Senge

Las organizaciones inteligentes se caracterizan porque tienden a la descentralización de los procesos y por consiguiente en su seno se delega la autoridad. En ellas a los trabajadores se les enseña a identificar los problemas, analizarlos y buscar las soluciones. En las organizaciones inteligentes se promueve el trabajo en equipos y se da muchísima importancia a los procesos de comunicación, no se espera que los superiores den las órdenes para poder actuar, de manera tal que, aunque existe la jerarquía, se da libertad a sus trabajadores para que formados en equipos puedan discutir y resolver situaciones. El trabajo funcional se cambia a un trabajo sobre la base de proyectos, es decir, que los equipos de trabajo se organizan

alrededor de proyectos y la gerencia debe confiar en que esos equipos encontraran la forma de alcanzar los objetivos que se han propuesto.

En este tipo de organizaciones, el trabajador se convierte de una persona especializada en una tarea, en un trabajador polivalente, es decir, el empleado es preparado y capacitado para la realización de varias tareas, lo cual además de ampliar sus conocimientos lo mantienen motivado hacia su desarrollo profesional y al reto de asumir nuevas responsabilidades.

Para la creación de una organización inteligente, se debe tomar en cuenta que es primordial entender que el recurso humano es el principal elemento dentro de la misma. Los Directivos de las organizaciones deben asumir que, al tener trabajadores con deseos de aprender, se generarán equipos motivados al aprendizaje colectivo, lo que se traduce en organizaciones inteligentes. Esto justifica que, para la formación de una organización de este tipo, los primeros comprometidos deben ser los ejecutivos y directivos que dirigen la organización.

En este sentido, para Senge (1.998), la construcción de una organización inteligente, es decir, una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad, se basa en el desarrollo de cinco disciplinas y son ellas:

Dominio personal

Se refiere a la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia, ver la realidad con objetividad y conectar el aprendizaje personal al colectivo. Esta disciplina comienza por aclarar las cosas que realmente nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones. Incluye el sentido de pertenencia, el compromiso, el sentido de misión. Aquí se dan las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre persona y organización, el espíritu de una empresa constituida por gentes capaces de aprender. En este caso dominio no se refiere a control, sino a conocimiento.

Modelos mentales

Esta disciplina se refiere a los supuestos profundamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en nuestro modo de pensar, comprender y actuar, es decir, son nuestros mapas mentales. Esta disciplina apunta a sacar a la superficie y hacer conscientes nuestros modelos internos, para hacerlos consistentes con la realidad y que jueguen a favor de nuestros objetivos. Se refieren a la manera de pensar de las personas, particularmente los supuestos implícitos que afectan la organización. Estos supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes influyen sobre nuestro modo de actuar y de comprender el mundo, afectando el comportamiento de las personas y las organizaciones, muchas veces sin percibirlo. Son lo que también llamamos *paradigmas*.

Los modelos mentales se presentan tanto en las personas como en las organizaciones y son modificables mediante el aprendizaje institucional en el cual se busca sacar del interior de los componentes de la organización las ideas y pensamientos ocultos, que puedan afectarla favorable o desfavorablemente. Es aquí donde podemos hablar de cultura institucional. Los modelos mentales poseen dos componentes: por un lado, permiten establecer un grupo de reglas y fórmulas desde las cuales se puede realizar el trabajo con eficacia y coherencia. Pero, por otro lado, cuando se convierte en el “único” modelo mental, impiden ver nuevas soluciones y alternativas para la organización creando así una resistencia al cambio.

Construcción de una visión compartida

Se refiere a la construcción de una visión de futuro compartida y estimulante para los miembros de la organización. Es sumar las visiones individuales a una sola visión institucional y compartida. También es un conjunto de principios y prácticas rectoras que permiten el génesis y el desarrollo del compromiso institucional. La visión compartida se construye conjuntamente creando una identidad común a partir de la idea acerca de lo que la organización pretende ser en el futuro.

Aprendizaje en equipo

Desarrollar la creatividad, la flexibilidad y el diálogo al interior de los equipos, resulta fundamental para determinar la capacidad de aprendizaje de la organización, por ser éstas sus células o unidades fundamentales. La unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es sólo la persona sino el equipo, y el aprendizaje de éste se inicia con el diálogo. La disciplina del diálogo implica aprender a reconocer patrones de interacción, que al desconocerse erosionan el aprendizaje del equipo, el diálogo ejercita la capacidad de los integrantes para ingresar a un auténtico pensamiento conjunto.

Es importante reconocer que esta disciplina implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, que son las dos maneras de conversar en los equipos, la diferencia entre ellos es importante conocerlas; en el diálogo existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias, en cambio en la discusión se presentan y defienden distintos puntos de vistas, buscándose el mejor para respaldar la decisión que se debe tomar. El diálogo y la discusión son complementarios, pero debe aprenderse a desarrollarlos para que sean verdaderas formas de comunicación grupal.

Pensamiento sistémico

En este aspecto, se debe poseer una visión global y total de la interrelación de sus partes. Es un conjunto de herramientas y técnicas fundamentado en los conceptos de integración y retroalimentación que se han desarrollado en los últimos 50 años y cuyo fin, es que los patrones totales resulten más claros para que ayuden a integrar mecanismos y talentos individuales en una unidad productiva institucional. Es decir, unir todas las partes para que su interrelación forme un todo organizado y sistematizado. Dentro de esta disciplina las organizaciones son vistas como un conjunto de partes donde todas encajan unas con otras, donde cada una de ellas es un subsistema que recibe insumos, los procesa y arroja resultados que se convierten en

insumos para otros integrantes. Senge (ob cit), identifica el pensamiento sistémico como la “Quinta disciplina” que integra a las demás, toda vez que fundamenta la forma en que una organización inteligente piensa acerca del mundo.

El término “*sistema*” se utiliza en todo tipo de contextos, el mismo es definido por Morlán (2011), como: “un conjunto de elementos interconectados e interdependientes entre sí, donde es importante el concepto de interrelación entre dichos elementos y buscan el logro de un objetivo común” (p. 43). Siendo la esencia de un sistema su conectividad. De esta forma, si se desea influir o controlar el comportamiento de un sistema, se hace necesario actuar sobre el sistema en su conjunto, lo cual constituye otra característica que hace único a un sistema, y que se expresa a través del concepto de realimentación. Entiendo como tal, al hecho de que un elemento influye sobre un segundo elemento, y a su vez, este segundo componente influye en el primero, a través de una serie de acciones de causas y efectos. No obstante, a pesar que parece comprensible el funcionamiento de lo que representa el enfoque sistémico, es importante reconocer que las personas no estamos acostumbradas a esta visión sistémica de nuestro entorno.

El pensamiento sistémico ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración de nuestro propio pensamiento, para que, a través del dominio personal, el análisis de los modelos mentales, la construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo, se construya una verdadera organización de aprendizaje. Una vez potenciadas estas disciplinas, la organización se encuentra en condiciones de emprender el aprendizaje individual y colectivo y de administrar el conocimiento, en función de las estrategias del negocio. Pero no se puede obviar, la necesidad de “compromiso” que se debe crear entre cada persona de la organización con el deseo de cambio y de aprendizaje.

Gerencia Sistémica, Constelaciones Organizacionales Universitarias

El proceso gerencial dentro de los recintos universitarios no ha de ser un stand hermético de dirección, que sucumbe un proceso unidireccional cargado de información técnica, que en ocasiones se vuelve tácita e inexorable; por el contrario, debe ser un sistema interactivo, empírico, , compartido, significativo y complementario, el cual surja de la realidad situacional de su entorno, asumiendo a su fuerza vivaz, como identidad activa, , para que mediante sus necesidades e intereses dinamicen la productividad desde su concepción pragmática, consolidando un aprendizaje organizacional sentido sustancial.

Con ello, el aprendizaje condesciende del sujeto cognoscente, mediado por circunstancias sociales que caracterizan su experiencia como identidad animada de expresiones actitudinales, que integran un realidad situada, aquí el conocimiento adquiere una trascendencia axiopragmática, siendo valorada por la persona que la construye, regula y domina, logrando una praxis consciente, cuya reflexión se origina por la aplicación pertinente de lo aprendido, para transformar cada una de las aristas que integra desde su hacer pragmático. Logrando un ser con conciencia colectiva, integralidad consciente y disposición al logro dentro del contexto organizacional.

Por lo cual, el gerente ha de dirigir su acción reconstitutiva en beneficio de la noesis cognitiva, relación humana, dialogicidad, neuroactividad y calidad de apresto, es una especie de accionar voluntades, cuya eclosión reticular del ser, contexto, experiencia, determina el nodo que imbrica la habilidad de actuar en principio del todo organizacional, aspecto que genera conjeturas fenoménicas de realidades concretas, concebidas en debilidades para convertirlas en fortalezas, solo a través de un bucle entre el pensar, hacer, razón y extrapolación, donde la conciencia tanto de las limitaciones como de los alcances, instituye un sentiente con competencias metacognitivas, capaz de regular, controlar y dominar su sistema de pensamiento a voluntad de pertinencia, atendiendo a lo que quiere o no hacer, su almacenamiento y utilidad.

Sobre esta vigencia, Paymal (2008), sobre la gerencia sistémica, alude al hecho crucial de no dirigir, sino transitar en conjunto hacia las metas colectivas, articulando a todo el personal, dentro de una visión de conjunto. Creando un contexto axiológico, valorado por cada actuante. Con ello, se busca una integración de sus principios con la educación universitaria, para orientar el hacer por una productividad constituida en el ser consciente, en cuanto a la importancia del orden que tiene que ver con la vinculación entre su contexto. Asimismo, es importante reconocer el lugar que cada quien le corresponde y sus respectivas funciones en la constelación organizacional.

Desde esta realidad, el gerente ha de renunciar a las ataduras directivas, curriculares o normas académicas que reducen el hacer productivo al cumplimiento administrativo como dominio intelectual saturado, por una alternativa transcompleja, que atienda a la organización como ese entramado inteligente que se restaura en su vitalidad consciente, cuya acción integrativa busque emancipar al individuo mediante sus procesos de acción, relación y comunicación. Desarrollando en él, las competencias introspectivas para que genere su propio método de hacer, logrando un avatar reconstructivo, conocedor de sus potencialidades, independiente de los medios que emplee, pero interactuante a su realidad empírica, voluntad formativa e interés laboral.

De esta manera, no se busca generar una dicotomía sustancial entre el currículo, planes de curso y función gerencial, sino por el contrario, se pretende consolidar una simbiosis de coexistencia entre cada dimensión gerencial, que integre al sujeto pensante en toda su integralidad metacognitiva, laboral y organizacional. Emprendiendo con ello, una forma alterna de concebir la gerencia universitaria, como sistema consensuado, dialógico e interactivo dentro de la gestión del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” ubicada en la ciudad de Barinas – Estado Barinas

Praxiología Sistémica dentro de la Gerencia Universitaria

En la praxis gerentiva, el docente debe trascender la mera práctica educativa y posicionarse en la praxiología, que no es más que “un proceso reflexivo continuo, donde establezca medios activos con los cuales pueda repensar sus acciones pedagógicas, gerenciales, comunicacionales, acoplándolas a las necesidades e intereses de la organización, a fin de valorar su función” (Veliz, 2017: 32).

Es así, que la acción no irá dirigida al cumplimiento administrativo pedagógico, eso es un aspecto estructural del proceso, pero no es el fin último, su noción directriz está encaminada en crear las condiciones adecuadas para que el personal y toda su organización potencialicen sus habilidades productivas, reconfigurándose desde su noción endógena. De esta manera, el gerente a ser un sujeto consciente de su realidad socioeducativa y comprometido a establecer medios que logren el dominio instrumental de las capacidades de sus compañeros.

De esta manera, su proceso reflexivo en ningún momento debe encerrar en juicios punitivos o reprochativos su función, sino que debe valorar y revalorar cada trabajo realizado en beneficio de su contexto organizacional, pero esto debe hacerse desde una reflexión consecuente y crítica, que le permita ver la realidad de manera real, sin alterarla según sus intereses, sino que, mediante esta sinergia consciente, pueda apreciar aquellas circunstancias que no permitieron que se lograra los objetivos instruccionales.

En este contexto, el gerente dentro del contexto universitario debe estar en capacidad “de percibir y develar cuales fueron los aciertos, desaciertos, logros y desviaciones que se obtuvieron en el proceso funcional, administrativo y productivo, con la finalidad de reorientar su acción accionar en beneficio de los objetivos comunes” (Ollante, 1999: 49), pero esta reafirmación de su compromiso, debe ser consecuente a una realidad multiexistencial, por lo cual, debe estar predispuesto a emplear cada uno de los medios, recursos, métodos, estrategias, técnicas que sean necesarios para el desarrollo socioactivo del personal y toda su sistema sinérgico,

atribuyendo su compromiso como una visión sólida de innovación, creatividad, noción heurística, desde una concepción humanista, que valore cada acción de manera socioafectiva, para reafirmar la autonomía y autoestima en cada situación organizacional.

Por lo tanto, “no es una evaluación factual de los logros obtenidos en la acción gerencial, sino una inmersión personal o bien conocido introspección mental sobre cada uno de los procesos empleados” (Veliz, 2017: 55), a fin de valorar reflexivamente su función, garantizando mejorar, hasta transformar la situación, contexto y medio productivo en la gestión, beneficiando a cada uno de los sujetos inmersos en el sistema multidimensional de activismo, logrando una inmersión de mejora desde el trabajo consciente.

Aquí, el gerente universitario dentro del contexto del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” ubicada en la ciudad de Barinas, busca crear desde la propia cultura organizacional, no solo transformar su praxis, sino que esta reflexión profunda, oriente o reorienta sus acciones gerenciales, comunicacionales, relacionales y funcionales, a fin de facilitar una transición armónica de la institución a organizaciones inteligentes, donde todos los componentes del contexto educativo situacional, intervienen dialógicamente en la construcción de nuevos sistemas de acciones reconstructivos, restaurativo y neuroactivos.

Sistema Introspectivo en la Práctica Gerencial Universitaria

El gerente debe valorar en todo momento las acciones que realice para la potencialización del dominio funcional y aprendizaje organizacional, por lo cual debe ser consciente de su realidad, logros y desaciertos, para así, generar procesos reflexivos donde cuestione, se autocuestione en función de los objetivos instruccionales planteados y las metas logradas, con la intención de consolidar sistemas humanistas sistémicos, no punitivos, sino valorativos de su accionar.

Desde esta noción reflexiva, “podrá ponerse en descubierto en, para y por sí mismo” (Crespo, 2016: 81), conjeturando una capacidad de apresto, que logre aperturas conscientes de su estructura de pensamiento, consolidando una inmersión mental sobre sus criterios; todo ello con la finalidad de atender a la dinámica circunstancial que emerge en cada situación intersubjetiva, comunicacional, emocional y administrativa.

Razón por la cual, el gerente como sujeto cognoscente debe romper aquellas ataduras prejuiciosas que sesgan su percepción de la realidad, con la intención de obtener de su contexto, toda esa riqueza empírica circunscrita en las relaciones situacionales, que determinan el fenómeno organizacional. Es así, que debe ser capaz de observar más allá de lo evidente, desentrañar la realidad para reconstruirla desde la multiexistencialidad de situaciones, para así, lograr una aproximación sustancial del fenómeno manifestado.

De esta manera, Crespo (ob. cit.), describe que “el gerente no debe emplear métodos y procesos autorreflexivos estandarizados, que atomice su realidad y valoración funcional” (p. 63), por el contrario, debe asumir sistemas abiertos, humanizar los procesos gerenciales, a fin de garantizar una introspección consciente de su ser, mediado por su hacer, consolidando una gestión estratégica que parta de su vigencia contextual, funcional y productiva.

En este sentido, se concatena un bucle simbólico entre el ser y hacer gerencial que, mediados por las interacciones sociocontextuales, laborales y personales, consolidan un sistema interactuante, dialogizante de convergencia cognitiva, donde las acciones gerenciales, tendrán incidencia local, con gran sentido de identidad, logrando aprehender a sus miembros constituidos desde “un modelo abierto, flexible y consciente de reflexión crítica, que le permita autocuestionarse desde una visión axiovalorativa, para reorientar la praxis directiva” (Torres, 2002: 34).

Por consiguiente, no puede existir proceso académico, científico, investigativo e interactivo socialmente, sin que exista una introspección del ser gerente, dado que en esa inmersión sublime laboral, el docente adquiere conciencia plena de su

participación como facilitador de conocimientos, orientando la actividad de la institución, a la sublime atención de ese encargo social, de la cual, las universidades son responsables, para así, brindar desde su gestión, el desarrollo productivo de la nación, en particular a este estudio al estado Barinas, desde la integración de la UNELLEZ.



Infografía N° 1. Sintagma Referencial Epistémico

Cuadro N° 1.
Operacionalización de las Variables

Variabes	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Gerencia Universitaria	“Es un proceso global, complejo, integrador y generador que requiere de la conjunción de principios activos en la gestión universitaria, determinada por el estilo gerencial que trasciende los modelos coercitivos por sistemas intervinientes dentro de la organización” (Véliz, 2017).	Es el conjunto de acciones estratégicas que un equipo de trabajo cohesionado, ejerce en función de unos principios gerenciales e institucionales, orientados a metas concretas de desarrollo y gestión bajo el liderazgo en la educación universitaria.	Innovación	-Creativa gerencial.	1
			desde el	-Integración sinérgica.	2
			Liderazgo	-Liderazgo restaurativo.	3
				-Productividad contextual.	4
			Gestión del	-Continuum sociofuncional.	5
			Conocimiento	-Diadema, gerencia epistémica.	6
			Trascendencia	-Rompiendo la paradoja gerencial.	7
			Direccional	-El nuevo gerente sociointegrador.	8
				-Neurogerencia.	9
Organizaciones Inteligentes	“El éxito de las organizaciones en este enfoque, lo constituye el valor asignado al talento humano, siendo su capital más importante y sustentable mediante la acción, su ventaja competitiva se basa en el desarrollo y crecimiento personal sistémico” (Torres, 2007).	Es un sistema integrado e integral, donde su fuerza vivaz productiva, trasciende el estructuralismo funcional, permeando el talento individual dentro de un realce holístico, el cual consolida una sinergia organizacional, constituida por las competencias de cada sujeto en el contexto genérico.	Aprendizaje	-Compromiso axiopragmático.	10
			Organizacional	-Acervo contextualizado.	11
				-Eudaimonía y sinergia ecoconviviente.	12
					13
			Conciencia	-Principio de otredad.	14
			Colectiva	-El yo-contexto-organización.	15
				-Visión de conjunto.	16
				-Homeostasis organizacional.	17
			Sistema	-Simbiosis intersubjetiva.	18
Sentiente	-Triada ser-hacer-sentir.				

Autor: Acevedo (2022)

INSTANCIA COGNOSCENTE III

EL OBJETO Y SU METÓDICA, UN BUCLE ONTOEPISTÉMICO

Desde el punto de vista de la teoría del conocimiento o filosofía de la ciencia, se hace imprescindible establecer un bucle ontoepistémico, articulando la esencia misma del fenómeno de estudio, sus características circunstanciales, método y su sistema de comprensión profunda, siendo su *leitmotiv*, el descubrimiento de todos esos componentes constituyentes, atendiendo al contexto, sus sujetos y peculiaridad sociocultural. Logrando así, eclosionar la visión filosófica desde el arte de hacer ciencia con sentido *idiográfico*, donde lo causal, es transcendido por la dialógica, interpretación e interacción. De esta manera, se crea una imbricación entre lo situacional y lo sistemático, convergiendo en un punto de encuentro pragmático, dirigido a decantar el conocimiento sobre los estándares de consistencia científica, validez social.

Concibiéndose una metodología activa, trascendental y sublime, la cual implique con tacto epistémico la realidad de estudio, a fin de confluir sobre las mismas vertientes de la sabiduría, generando una simbiosis de integración, comprensión y relación constituida en la transgeneracionalidad sociocultural, donde la vivaz noción empírica, determina el conocimiento objetivo, invariante y reconstructivo. Es así, como el objeto de estudio demanda la manera en ser abordado y, con ello, el método la integra de manera sinérgica, estableciendo una estructuración biótica de superación de esos nichos ontológicos.

Sentido epistémico por el cual, la presente investigación incursiona, desde una visión paradigmática situada en lo positivista, dirigida por la direccionalidad del proyecto factible con enfoque doctoral, articulado en un contexto de estudio, situado en la noción empírica de la muestra de estudio. Determinando, el protocolo

vivaz para la recopilación de los datos, su interpretación y resultados empíricos; cuyo transitar es imperativo para la estructuración del sintagma teórico.

Nodo Ontológico

Todo estudio debe originarse desde su visión ontológica, cuya entidad lógica, constituye la cosa misma, siendo el sostén epistémico que dirige todo accionar metodológico, desentrañando aquello que se oculta a la conciencia, develando el nodo de convergencia empírica que consolida el objeto de estudio, emergiendo todos los síntomas causales que lo hacen ser una complejidad problematizadora. Construyendo una realidad objetiva, discontinua, variante y sistémica, con un sentido personal, existencial, paradigmático, puesto que, todo entorno social, es comprendido desde el sujeto en su máxima expresión introspectiva, con ello, se consolida un conocimiento de la realidad en sí misma, partiendo de una intervención objetiva.

Orientando la investigación desde un enfoque natural con distinción cuantitativa, asumiendo al objeto de estudio en su contexto circunstancial, dinámica social e identidad interpersonal, con respecto a esto, se busca estudiar la forma y naturaleza de la realidad misma, de allí que el aspecto ontológico está referido a ¿Cuál es el nodo problematizador?, en el caso de la presente tesis doctoral, este posicionamiento está relacionado con la corriente de análisis nomotático de la realidad, acerca de la gerencia universitaria sustentada en las teorías de las organizaciones inteligentes, asumiendo la experiencia vivida por los docentes, personal directivo del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.

Visión Paradigmática, Asumiendo una Perspectiva Epistémica

El ser humano como sujeto, no es una unidad individual, aunque en él se establezcan patrones biopsicofuncionales en su conducta, personalidad y procesos de pensamiento, este, integra su holismo intrapersonal en la herencia sociocultural,

impregnando de sentido sus haceres, caracterizando su comprensión de la realidad, así como su composición simbiótica. Siendo en esencia, no un elemento externo al contexto, sino un sistema interviniente, integral e integrado, donde todas las nociones de la realidad cohabitan en su estructuración interactiva.

Su concepción no es más que una determinación consolidada desde la integralidad social, donde el ser humano constituye la sociedad, y esta a su vez, lo determina como sujeto. Es así, como desde la visión activa, sistémica, metodológica, la presente investigación asume la consolidación del conocimiento, como un proceso constructivo, reconstructivo, interactivo y lógico en función con la esencia del objeto de estudio. En tal sentido, los supuestos epistémicos que orientan este transitar cognitivo, se apoyan en el paradigma positivista, que según Comte (citado por Palella y Martins, 2010), el espíritu humano debe conocer el ser mismo o la naturaleza de las cosas, no en su expresión dialógica, sino desde una contención de verdades que proporcionan la observación y la experimentación, como esos mecanismos objetivos de representación social.

Desde esta concepción, la dinámica de la gerencia universitaria y la teoría de las organizaciones inteligentes, implican el desarrollo de una compleja red de relaciones, las cuales, las cuales se analizarán mediante relaciones causales. En el caso de la gerencia universitaria, la acción individual de cada miembro de la organización, debe ser desarrollada en función de los objetivos organizacionales y, por consiguiente, involucra a los demás (los otros), su contexto; en su sentido peculiar, el de la UNELLEZ, logrando un despertar consciente desde la integración del entorno, su implicación, acciones y concreción de cambio de los diferentes miembros que conforman dicha institución de educación universitaria.

Desde esta perspectiva, la gestión universitaria debe propiciar la integración de todos los elementos que configuran a la institución universitaria, con procesos filosóficos de visualización, donde los planes, misión, visión, y objetivos respondan a las metas institucionales, enmarcadas en una visión de país, así como, en las estructuras de control. En este orden de ideas, la epistemología de la Gerencia se

presenta como consecuencia del conjunto de fenómenos y procesos económicos, políticos, sociales, culturales, educativos, tecnológicos, entre otros, las cuales afectan la forma en que las funciones de las instituciones universitarias se presentan, ya sean caracterizadas por la rigidez de las estructuras que resultan incapaces de absorber las incertidumbres derivadas de los cambios, dificultando los procesos en vez de facilitarlos.

En este sentido, el propósito es analizar el problema epistemológico de la gerencia universitaria tomando como base la teoría de las organizaciones inteligentes, entendidas como aquellas donde las personas son capaces de aumentar su capacidad y crear los resultados que desean. Desde este punto de vista, el enfoque epistemológico permite establecer las condiciones básicas que contribuyen a dar coherencia y factibilidad a la investigación.

Filosóficamente, el enfoque epistemológico sirve de basamento y justifica la toma de decisiones, al intentar dar solución a un problema de investigación. Es por ello que de acuerdo con Beveridge (1996: 35), “la escogencia de una determinada postura filosófica tiene su arraigo en motivaciones individuales de orden psicológico, es así, como los individuos pueden ser clasificados en “tipos” de acuerdos a sus preferencias”. Determinando con ello, la existencialidad de perspectivas dentro de un contexto de estudio, atendiendo la riqueza empírica de la muestra de estudio que la integran.

Desde este enfoque, se determinan análisis de la vida social y el mundo desde una perspectiva cultural e histórica. Destacando, que el paradigma positivista no plantea la reducción social, sino su implicación desde mecanismos objetivos que la representen, albergando una noción real y no subjetiva; desde una postura de desarrollo entre ciencia natural y una realidad social, de tal manera que se logre deconstruir el significado y su explicación científica. Con la finalidad de que el investigador genere una integración simbólica de la realidad de estudio, de allí que, en el contexto y en el sujeto están presente los elementos que hay que desconfigurar,

consolidando en su nodo existencial, una determinación cuantitativa, al atender el objeto epistémico desde la composición del propio sujeto.

Sobre esta apreciación Martínez (2004: 76), afirma que, la metodología cuantitativa de investigación es, por su propia naturaleza, invariante, objetiva, correlacional y lógica. Estos presupuestos *epistemológicos* y *ontológicos*, conviene hacerlos explícitos en todo proyecto o desarrollo investigativo, lo cual es importante considerarlo dentro de la matriz cognitiva de significancia, siendo absolutamente necesaria, puesto que, es la que le da realce confiable a la metodología y a las técnicas que se utilicen, como también, al protocolo de análisis que se emplee en la información recolectada.

Conminando en el presente estudio, desde la perspectiva epistemológica, el paradigma positivista sobre una metodología cuantitativa, denominada por algunos autores como, ese cuerpo de creencias, presupuestos, reglas y procedimientos que definen cómo hay que hacer ciencia desde una visión objetiva-lógica, cuyo cientificismo, accede al estudio del hombre y del hecho social, como sistemas intervinientes representativos, confiables y válidos.

La Metodica y su Objeto Trascendental

En la investigación cuantitativa, se lastra la identidad del yo sobre el otro desde una visión causal y lógica, donde el individualismo es un determinismo de la realidad social, en la cual, lo social, se vuelve una entidad de interacción objetiva, representando un sistema holónico correlacional. Por cuanto, se trata de dar sentido a la investigación, desde la concepción objetiva, emergiendo un valor general en un contexto, identidad personal y metódica. En el sentido activo de este transitar epistémico, se asume la visión hipotética deductiva que, de acuerdo con Balestrini (2002), aporta que este “consiste en una secuencia que va de los hechos al problema, del problema a las hipótesis, de las hipótesis a las teorías, de las teorías al modelo, del modelo a las comprobaciones, de las comprobaciones a las aplicaciones” (p.62).

Demostrándose, que el enfoque empleado con el mencionado método es el deductivismo, puesto que va de lo general a lo particular, donde las teorías condicionan la realidad y su abordaje, permitiendo verificar las variables que generan el problema, para luego, confirmar las hipótesis surgidas. Esta perspectiva comprende una noción experimental de la realidad, donde se asume al ser humano como ente representativo, por cuanto, toda su experiencia de vida, es un bucle empírico y lógico. Aquí, se aborda la realidad con modelos teóricos, debido que las perspectivas lógicas, analíticas y objetivas orientan el proceso mismo.

Consecuentemente, se asume la realidad como una red generacional e invariante, por lo que esta, es condicionada directamente por los modelos teóricos empleados. Por cuanto, esta investigación implica realizar la revisión teórica, observación de campo de la acción gerencial en el contexto estudiado y determinar su vigencia dialogizante en la gestión, para abarcar el objeto de estudio, es decir, se analiza lo que sucedió en el espacio y tiempo, para encontrar las aplicaciones usuales y habituales de los actores. Generando, los nodos ontoepistémicos direccionales en la construcción del modelo teórico de gerencia universitaria sustentado en las teorías de la organización inteligente para el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.

Itinerancia Investigativa, Accionando la Metódica

Todo proceso de indagación determina la clase de investigación utilizada, con la finalidad de establecer un enfoque sustancial, riguroso y sistemático en la intención del investigador. Con esto, se determina la manera adecuada de adentrarse al contexto objeto de estudio, para obtener de este, todos los elementos o datos que determinan el problema, así como los resultados que darán confiabilidad al mismo.

En este sentido, el tipo de investigación empleada fue de campo, puesto que esta permite adquirir los datos de manera directa de la realidad de estudio, sin necesidad

de alterar las variables, posibilitando que estas se manifiesten naturalmente, al respecto Balestrini (2002), señala que, la investigación de campo, constituye en la recolección de datos directamente proporcional a la realidad que determina el problema mismo, contexto donde ocurren los hechos, sin alterar o controlar variables. Desde este enfoque, se estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables puesto que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho.

De esta manera, dicha investigación garantiza la recolección de datos en ambientes naturales, permitiendo que estos sean confiables y objetivos, puesto que la fuente primaria manifiesta su opinión sin alteración alguna. Por lo que, el contexto de estudio está conformado por el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” ubicada en la ciudad de Barinas, estado Barinas.

Asimismo, este estudio estuvo orientado bajo un nivel descriptivo, la cual permitió “describir situaciones y eventos del contexto de estudio” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 60). Con este enfoque, el investigador describe desde la realidad, la situación problema, detallando con precisión las variables desde una visión objetiva, asumiendo una estructura científica estructurada y lógica. Complementado la intencionalidad del estudio, por cuanto los resultados procesados serán descritos mediante las opiniones de la muestra de estudio. Describiendo así, la forma en que suceden los estadios gerenciales dentro de la gestión del conocimiento y productividad intelectual en el contexto del Vicerrectora de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas.

Para determinar mayor rigurosidad y objetividad en el estudio, se debe establecer el modo de investigación, estableciendo correspondencia entre los objetivos y la acción a emprender. Esto determina la finalidad del estudio, hasta donde se desea llegar; por lo que el investigador debe estar consciente metodológicamente qué quiere hacer, para así orientar lógicamente el proceso.

Al respecto, la modalidad de investigación utilizada fue el proyecto factible con un enfoque doctoral, puesto que esta permite elaborar una propuesta teórica destinada a atender las necesidades específicas, a partir de un diagnóstico inicial, de esta manera el Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL, 2021), la define como “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p. 16).

El presente estudio doctoral, se encuentra determinado sobre la base de lo antes expuesto, debido que la finalidad del mismo es Construir un modelo teórico de gerencia universitaria sustentado en las teorías de la organización inteligente para el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” ubicada en la ciudad de Barinas, estado Barinas. Es así, que dicho modelo investigativo, garantiza la estructuración objetiva de la propuesta epistémica, haciéndola confiable dentro de la consistencia empírica del objeto de estudio.

En este sentido, su diseño busca observar el problema evidenciado en su contexto natural y real, obteniendo de este, datos confiables desde la propia realidad, sin manipular experimentalmente ninguna variable, sino solo, analizarlas desde su entorno de procedencia. Es así, que los datos se obtuvieron asumiendo las variables de estudio bajo un enfoque de invariabilidad, lo cual es una de las características presentes en el paradigma positivista. Según lo anterior, las fases de este estudio quedan constituidas de la siguiente manera, concatenadas con la modalidad de proyecto factible:

Fase 1, Diagnóstico: Aquí se conoció el estilo de gerencia que se desarrolla en el contexto del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas.

Fase 2, Identificando la Factibilidad: En este apartado se identificaron las características sociolaborales que dificultan la gestión gerencial eficiente en el seno del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas.

Fase 3, Contraste: Desde esta perspectiva se analizó la dinámica organizacional presente en la gestión del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas.

Fase 4, Descripción Empírica: Su visión es describir la forma en que suceden los estadios gerenciales dentro de la gestión del conocimiento y productividad intelectual en el contexto del Vicerrectora de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas

Fase 5, Diseño: En este contexto, se integraron los elementos de las teorías de la organización inteligente para la formulación de un modelo teórico de gerencia universitaria para el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ – Barinas.

Como núcleo final integrativo, se alude a una introspección lógica, condicionada por la realidad vivida de los sujetos de estudio, quienes desde su dialogicidad, construirán una identidad representativa, simbiótica y epistémica del objeto de estudio, logrando un análisis trascendental de la forma en que suceden los estadios gerenciales dentro de la gestión del conocimiento y productividad intelectual en el contexto del Vicerrectora de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas, a fin de, consolidar los elementos teóricos que singularizarán el constructo epistémico aquí planteado.

Muestra Representativa o Sujetos de la Investigación

Población

Toda investigación debe contener una cantidad de unidades de análisis conformada por personas, objetos o cosas de los cuales pueda obtener datos sucintos y necesarios para la investigación. Al respecto, Palella y Martins (2010), la definen

como el “conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (p. 114).

De acuerdo con lo anterior, la población es constituida por las personas presentes en el contexto de estudio, de los cuales se extraen datos procesados desde la relación lógica con respecto a los objetivos, constituyendo así, las conclusiones procedentes del tratamiento y de los resultados. De esta manera, la población de la presente investigación estuvo conformada por dos mil ochocientos quince (2815), constituida por gerentes del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas, docentes y estudiantes de la carrera de derecho, administración, educación integral, orientación y sociología.

Cuadro N° 2.
Distribución de la Población de Estudio

Institución	Tipo de Población	Características	Tamaño
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora Barinas	Estudiantes	Derecho	950
		Administración	1120
		Educación Integral	242
		Orientación	290
		Sociología	163
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas	Docentes	Subprograma Derecho	5
		Subprograma Administración	5
		Subprograma Educación Integral	5
		Subprograma Orientación	5
		Subprograma Sociología	5
	Jefes de Subprogramas	Subprograma Derecho	5
		Subprograma Administración	5
		Subprograma Educación Integral	5
		Subprograma Orientación	5
		Subprograma Sociología	5
Total			2815

Fuente: Acevedo (2023).

Muestra

Una vez obtenida la población, es necesario si esta es extensa en proporción, de reducirla a elementos manejables estadísticamente, para que los resultados sean sustancialmente confiables. Al respecto Balestrini (2002), la define como “una parte de la población, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares” (p. 141). De esta manera, la muestra estuvo representada por mil ochocientos dos (1802) unidades representativas de la población.

Por lo tanto, la muestra fue determinada mediante el muestreo Tamaño Muestral, donde:

$$K = n/N$$

Siendo “n” la muestra y “N” la población.

Solución

$$K = 1802/2815$$

$$K = 0,64$$

Luego, se multiplica $0,64 \times 100\% = 64\%$; por lo tanto, se constata que la muestra representa el 64% de la población de estudio.

A su vez, para saber los estratos y la cantidad de gerentes, docentes y estudiantes a quienes se les aplicará el cuestionario, se calcula el Muestreo Estratificado con Afijación no Proporcional, el cual según Palella y Martins (2010), señalan que este “permite asignar a cada clase de la población un número igual de componentes sin considerar la cantidad de cada estrato” (p. 121). Siendo los estratos del presente estudio, los siguientes:

Al aplicar una regla de tres, el porcentaje por estrato queda expresado:

Fórmula

$$64 \times n / 100 =$$

Ejemplo

Estudiantes de Derecho

$$64 \times 950 / 100 = 608$$

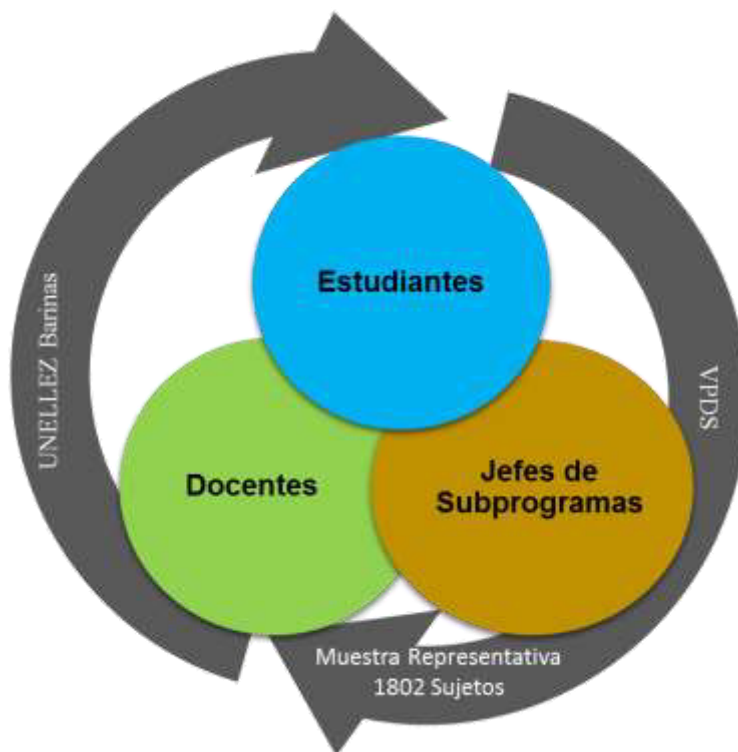
De esta manera, se aplica en cada estrato de la población.

Sus resultados, quedan expresados en la siguiente matriz:

Cuadro N° 3.
Muestreo Estratificado con Afijación no Proporcional

Institución	Tipo de Población	Características	Tamaño	Muestra	% Por Estrato
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Esequiel Zamora Barinas	Estudiantes	Derecho	950	608	64
		Administración	1120	717	64
		Educación Integral	242	155	64
		Orientación	290	186	64
		Sociología	163	104	64
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas	Docentes	Subprograma Derecho	5	3	64
		Subprograma Administración	5	3	64
		Subprograma Educación Integral	5	3	64
		Subprograma Orientación	5	3	64
		Subprograma Sociología	5	3	64
	Jefes de Subprogramas	Subprograma Derecho	5	3	64
		Subprograma Administración	5	3	64
		Subprograma Educación Integral	5	3	64
		Subprograma Orientación	5	3	64
		Subprograma Sociología	5	3	64
Total			2815	1802	--

Fuente: Acevedo (2023).



Infografía N° 2. Representación Muestral

Pragmatizando la Investigación, Abordando la Realidad Óptica

Para efectos de recopilar la información requerida en el desarrollo de esta tesis doctoral, se emplearon como técnicas la observación directa y la encuesta. La primera, según lo planteado por Rojas (2007: 73), es “un proceso deliberado, sistemático, para obtener información en forma directa del contexto donde tienen lugar las acciones”. Es de hacer notar que el tipo de observación que se aplicará es la observación con participación pasiva, de acuerdo con la tipología ofrecida por Spradley (1980). En este tipo de observación el investigador está presente en la situación, pero no participa ni interactúa con los sujetos, es decir será un observador pasivo que solo toma notas o registra lo observado.

En la aplicación de la técnica de la observación, para efectos del registro de observación, se utilizaron las notas de campo basadas en los sistemas descriptivos, los mismos son registros abiertos, que pueden tener o no categorías prefijadas y el

significado de las informaciones se considera específico del contexto. Es por ello que en el desarrollo del mismo se seleccionan conductas, acontecimientos y procesos que ocurren en ámbitos naturales.

Consecuentemente, la encuesta, permite adquirir de la muestra, los datos de manera lógica, siendo de gran relevancia para el logro de la confiabilidad, consolidando a su vez, rasgos de rigurosidad y objetividad en los resultados. De acuerdo con este planteamiento, Palella y Martins (2010), la definen como, una técnica destinada a obtener datos desde la consulta de las fuentes primarias, explorando sus opiniones factuales. Para ello, a diferencia de la entrevista se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito de manera cerrada, logrando una reducción fenoménica.

Por lo tanto, dicha técnica fue empleada a la muestra de estudio, conformada por mil ochocientos dos (1802) unidades de análisis, de quienes se obtuvieron opiniones respecto a la temática abordada. Así mismo, el instrumento aplicado será el cuestionario, debido que este es un elemento determinante de la encuesta, el cual garantiza el diseño lógico y coherente de las preguntas, con la finalidad de garantizar objetividad en los resultados procesados. Para Palella y Martins (ob. cit.):

Es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. El cuestionario tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar. Las preguntas han de estar formuladas de manera claras y concisas (p. 143).

Con respecto a esto, el referido instrumento está conformado por dieciocho (18) preguntas cerradas, formuladas bajo la escala Likert, por cuanto, los reactivos tienen más de dos escalas de respuestas, cuyas preguntas se elaboran desde afirmaciones constituidas del problema de estudio (Palella y Martins, ob. cit.), en esta investigación, las alternativas de selección serán las siguientes: Siempre, Algunas Veces y Nunca, el mismo, fue administrado a los mil ochocientos dos (1802) unidades representativas de la población.

Verificando la Consistencia y la Objetividad

Validez

Para garantizar que el instrumento diseñado cumpla con los criterios de científicidad requeridos, este debe medir en esencia lo que el investigador mediante su intencionalidad se plantee, determinado mayor rigurosidad y consistencia en sus resultados. Con respecto a esto Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen la validez como “el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p. 201).

De acuerdo con lo antes citado, se asume que a través de la validez la investigación mantiene su curso lógico, sin alterar la intencionalidad, permitiendo medir las variables que se planteen en el estudio. Sin embargo, esta debe ser ejercida a través de alguna de sus modalidades, permitiendo especificar su congruencia, así que la validez utilizada en este estudio fue la de juicio de expertos, donde Hernández, Fernández y Baptista (2010), la describen como “el grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema” (p. 204).

En tal sentido, se seleccionaron tres (3) expertos en el área educativa quienes fueron clasificados de la siguiente manera: un (1) doctor en educación, un (1) doctor en gerencia avanzada y un (1) Metodólogo. Estos profesionales, luego de recibir el instrumento y el formato de validación, verificarán la redacción, pertinencia y coherencia de cada uno de los ítems.

Confiabilidad

Una vez obtenidos los datos, procesados y validados, estos deben ser sometidos a cálculos que garanticen su confiabilidad o consistencia objetiva y lógica, evitando así margen de error en su tratamiento, por lo que Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.), se refieren a la confiabilidad de un instrumento de medición como “al grado

en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p. 200). La confiabilidad que se utilizó en este estudio, fue evaluada mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach, lo cual determina si el instrumento es o no confiable. La fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K: El número de ítems; S_i^2 : Sumatoria de Varianzas de los Items; S_T^2 : Varianza de la suma de los Items; α : Coeficiente de Alfa de Cronbach.

Mediante los cálculos se obtuvieron los siguientes datos (ver anexo 3):

K: 16.

$\sum S_i^2$: 5776588,67

S_T^2 : 88170832,67

Sustituyendo los datos, se obtiene:

$$\alpha = \frac{18}{18-1} \left[1 - \frac{5776588,67}{88170832,67} \right]$$

$$\alpha = \frac{18}{17} [1 - 0,07]$$

$$\alpha = 1,058823529 [0,93]$$

$$\alpha = 0,99$$

Como referencia para el Coeficiente de Confiabilidad se tomó en consideración los siguientes criterios:

Cuadro N° 4.
Criterios de Decisión para la Confiabilidad de un Instrumento

Los intervalos utilizados para evaluar el grado de confiabilidad, fueron los propuestos por Hernández, Fernández y Baptista (2010), asumiendo las siguientes tendencias y criterios de valoración:

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 – 1	Muy alta
0,61 - 0,80	Alta
0,41 - 0,60	Media
0,21 - 0,40	Baja
0 - 0,20	Muy baja

De esta manera, se obtuvo mediante el instrumento aplicado a la muestra representativa del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas, una confiabilidad de 0,99. Según el cuadro de referencia, se considera “Muy alta”.

No obstante, para determinar la confiabilidad se sometió el instrumento a una prueba piloto con mil ochocientos dos (1802) sujetos de otra institución que presenten características similares a la muestra de estudio, para posteriormente procesar el resultado a través de la validación interna del Coeficiente Alfa de Cronbach antes mencionado.

Reducción del Objeto de Estudio, Contrastando las Unidades de Análisis

Una vez recogido los datos, se procedió a su respectiva interpretación, el cual determina los resultados, siendo estos elementos de objetividad. Es así, que el análisis empleado en esta investigación fue a través de la estadística descriptiva, que según Balestrini (2002), explica que esta, no tiene como propósito extraer conclusiones o inferencias en relación con una población estudiada a partir de la muestra que se extraiga de esta. La misma, incluye los métodos de la recopilación, organización, presentación e interpretación de un grupo de datos, derivados de una muestra.

Los datos fueron tratados estadísticamente, procesados en cuadros de distribución de frecuencia y porcentaje por cada dimensión, representados gráficamente con diagramas de barras, seguido de sus respectivos análisis. Los cuales dieron consistencia y rigurosidad a la confiabilidad. Demostrando que los nodos epistémicos determinan la construcción de un modelo teórico de gerencia universitaria sustentado en las teorías de la organización inteligente para el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Barinas.

CAPÍTULO IV

La Lógica Ontoimplicadora, Estadística con Rostro Humano

En esta sección del proceso de investigación doctoral, se establece una vigencia ontoimplicadora, donde el objeto de estudio, se articula en un sintagma epistémico y metodológico, concretando una visión de respuesta objetivada al problema evidenciado. Logrando el destello de una lógica racional no limitante, sino, decantante de todo aquello que irrumpa en la naturaleza racional de las cosas mismas. De esta manera, no se pretende deshumanizar la característica subjetiva, por el contrario, se busca afianzarla desde nodos interactivos *nouménicos*.

Sentido por el cual, transita el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional, de allí, orbita la esencia simbólica, lógica y objetiva de los nichos epistémicos de esta investigación, logrando una lucubración racional de lo que se observa, mide y emerge a razón de una prospección teórica que, integra las nociones, circunstancias, nodos problematizadores y sus múltiples complexiones ontológicas.

Sobre esta peculiaridad, se presenta la ilación pragmática del análisis cuantitativo, expresada en la estadística descriptiva, donde se busca una caracterización objetiva de las relaciones existentes entre las variables y objeto de estudio, así mismo, se logra una disección profunda de todas esas unidades o dimensiones latentes en la lógica contextual, para posteriormente, concatenarla con una infografía de su lógica estructural, donde reduzca el fenómeno a sus dimensiones analíticas, superando las limitaciones de la dualidad, por una alternancia entre lo real, contextual, factual y convergente. Su teleología radica en resemantizar dentro de la pragmasis analítica, la concepción de la estadística descriptiva con un acercamiento a la condición humana, la cual, la realce desde una introspección racionalmente lógica.

Variable: Gerencia Universitaria

Las universidades como escenarios relacionales complejos, constituyen fundamentos interactivos basados en su razón social, dinámica organizacional y vigencia contextual, estos aspectos nutren de significado activo en la direccionalidad orquestal, por ello, no se puede hablar de realidad universitaria aludiendo a un nodo reduccionista de su cosmos funcional. En efecto, su misión perentoria, es atender la demanda social como vínculo científico, investigativo y técnico-científico, pero a su vez, dentro de su concreción, sucumben alteridades de orden gerentivas, las cuales, coadyuvan a la finalidad sociocultural.

Entre las acciones precedentes en las universidades, se presenta la docencia, investigación y extensión. La primera, constituye la vigencia nutrida en la formación integral destinada a las competencias estudiantiles, profesionales y axiopragmáticas, configuradas para el dominio técnico-procedimental de sus habilidades. La segunda, representa la articulación epistémica y metódica del hacer docencia, donde su praxis se vuelve un sistema gnoseológico de reflexión, acción e implicación laboral, concurridas a las soluciones de problemas aparentes dentro del contexto como en su conexo implicador, así como, en la demarcación de la producción intelectual, gestión del conocimiento y función tutorial. La tercera, comprende la relación sentida entre el corpus institucional y su esencia empírica, social, histórica y cultural, donde se apertura la cognición al hecho local para conocer, comprenderlo, evaluarlo, describirlo o según el norte, transformarlo.

De esta manera, surge entre sus valores primigenios, la gerencia, no como elemento alternativo, sino integracional en la concreción misma de la universidad, pues, de ella, se mejoran los procesos en cada una de las dimensiones organizacionales; al emerger una dirección cargada de liderazgo sentiente, se mejoran los procesos, resultados y valor subjetivo como indicador de desempeño profesional. Al respecto Rivas (2019), asume en su repositorio experiencial, como la acción gerencial ha de ser sistémica, restaurativa y compleja, para entender su propia dinámica, no desde

quien dirige, sino, desde esa realidad complementada por sus actores, para constituir la en un cosmos de acciones redituables conscientes.

Cuadro N° 5.

Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión Innovación desde el Liderazgo

Ítems	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1200	66,6	500	27,7	102	5,7	1802	100
2	1500	83,2	250	13,9	52	2,9	1802	100
3	1450	80,5	250	13,9	102	5,7	1802	100

Fuente: Acevedo (2023).

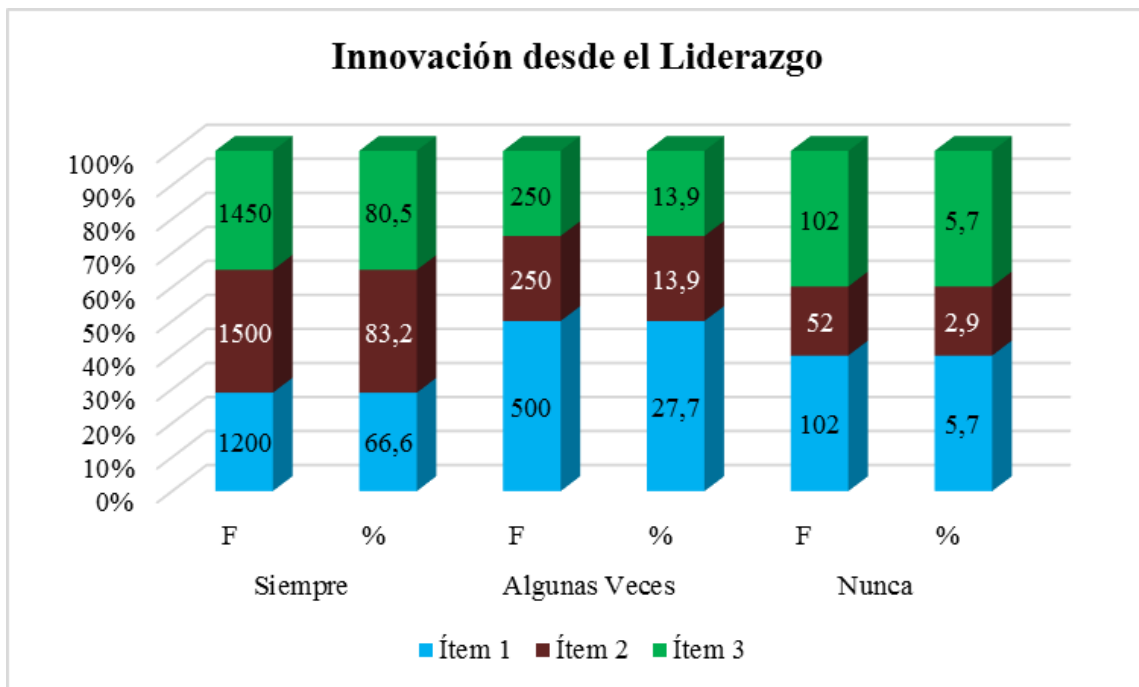


Gráfico N° 1. Dimensión Innovación desde el Liderazgo

Atendiendo a los resultados obtenidos en la dimensión “innovación desde el liderazgo”, se obtuvo desde la muestra representativa, una tendencia de referencia del 100%, del cual, se determinó mediante la opinión de los encuestados en el ítem 1 que, el 66,6% considera siempre necesario desarrollar un proceso gerencial creativo o emergente a las realidades organizacionales, el cual promueva un liderazgo basado en la innovación y reconocimiento de sus actores, mientras el 27,7% lo cree necesario algunas veces y el 4,7% restante lo ve innecesario.

Dentro de la dinámica experiencial y laboral, se evidenció en el ítem 2, un 83,2% de los sujetos quienes siempre precisan dentro de la gerencia, promover un entorno de integración consciente, donde todos los actores intervinientes en el proceso organizacional, se sientan reconocidos, el 13,9% lo asume como algo que puede ser integrado algunas veces, mientras el otro 2,9% lo alude como aspecto que no debe ser desarrollado. En el ítem 3, se percibe una tendencia de 80,5% que ve imprescindible, activar sistemas de atención integral, dirigido a restaurar la direccionalidad organizacional, transformando los conflictos en redes de aprendizaje inteligentes, un 13,9% lo representa como un aspecto de mediano valor, al determinarlo en la alternativa algunas veces y, el 5,7% lo alude como hecho de nunca ser aplicado por su poco valor gerencial.

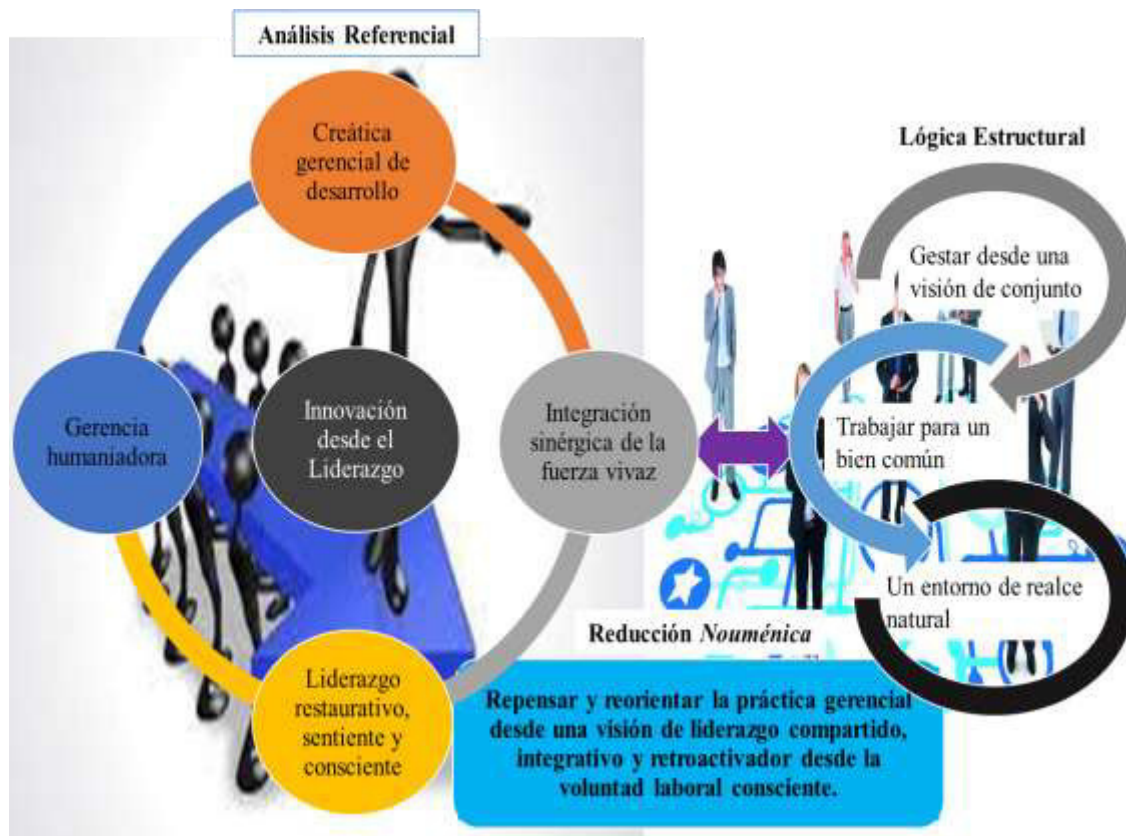
Resultados que demuestran cómo es necesaria, una gerencia despojada de elementos restrictivos e inhibidores de la acción humana, laboral consciente y humanizada, por cuanto, la gestión, ha de ser el principal elemento de acción dentro de los principios gerencial, superando las jefaturas y bucles de oficinas. Con ello, los cambios y transformaciones en los procesos de gestión alrededor del mundo han dado lugar al surgimiento de diferentes conceptos y conceptualizaciones, que Antúnez (2010) describe como, “un ejercicio intelectual realizado por personas en un entorno organizacional” (p. 9).

Entonces, un gerente es una persona que actúa en principio de su organización, utilizando estrategias de motivación, destinando todo el esfuerzo del equipo directivo para realizar el trabajo, y cuya función principal es lograr y generar resultados. De

esta manera, los gerentes como “líderes guían, dirigen y representan de manera jerárquica a la empresa y su autoridad de libre desarrollo” (Álvarez, 2007: 124). Estas consideraciones sugieren que, para alcanzar las metas organizacionales, un gerente debe influir en las personas a su cargo para que realicen sus tareas de manera efectiva y, se comprometan con comportamientos positivos hacia el trabajo y la organización, promoviendo una mayor participación y cooperación en el logro de los objetivos institucionales.

En este sentido, se deben presentar en la acción gerencial, principios destinados a la innovación desde el liderazgo, pues, es distinto un reconocimiento de liderar a uno de jefe, las acciones del primero, permiten construir un sistema relacional de trabajo consciente, para determinar un logro multisentiente, donde todos se vean y asuman como parte del todo organizacional. Sobre esta peculiaridad, Antúnez (2010) afirma que, bajo esta concepción “se potencializa la organización del trabajo, logrando un esquema de adaptación paulatina a las condiciones políticas, sociales, económicas y técnicas” (p. 67).

Consecuentemente, los gerentes también deben considerar los factores externos al desarrollar directrices para los planes de acción. En esta forma de pensar, la gestión en la acción universitaria, se orquesta como un proceso que involucra a todos los actores del sistema convergente, donde se articule lo técnico, pragmático y epistémico, con lo humano, sentiente-emocional y perceptible, es así, como un modelo teórico de gerencia universitaria sustentado en las teorías de la organización inteligente para el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Barinas, permitirá un multidireccionalidad basada en la retroactividad de sus entes constitutivos, como esa fuerza vivaz y activa de su núcleo teleológico.



Infografía 3. Lógica estructural de la dimensión innovación desde el liderazgo

Cuadro N° 6.

Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión Gestión del Conocimiento

Ítems	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
4	1000	55,5	500	27,7	302	16,8	1802	100
5	1002	55,6	400	22,2	400	22,2	1802	100
6	983	54,6	500	27,7	319	17,7	1802	100

Fuente: Acevedo (2023).

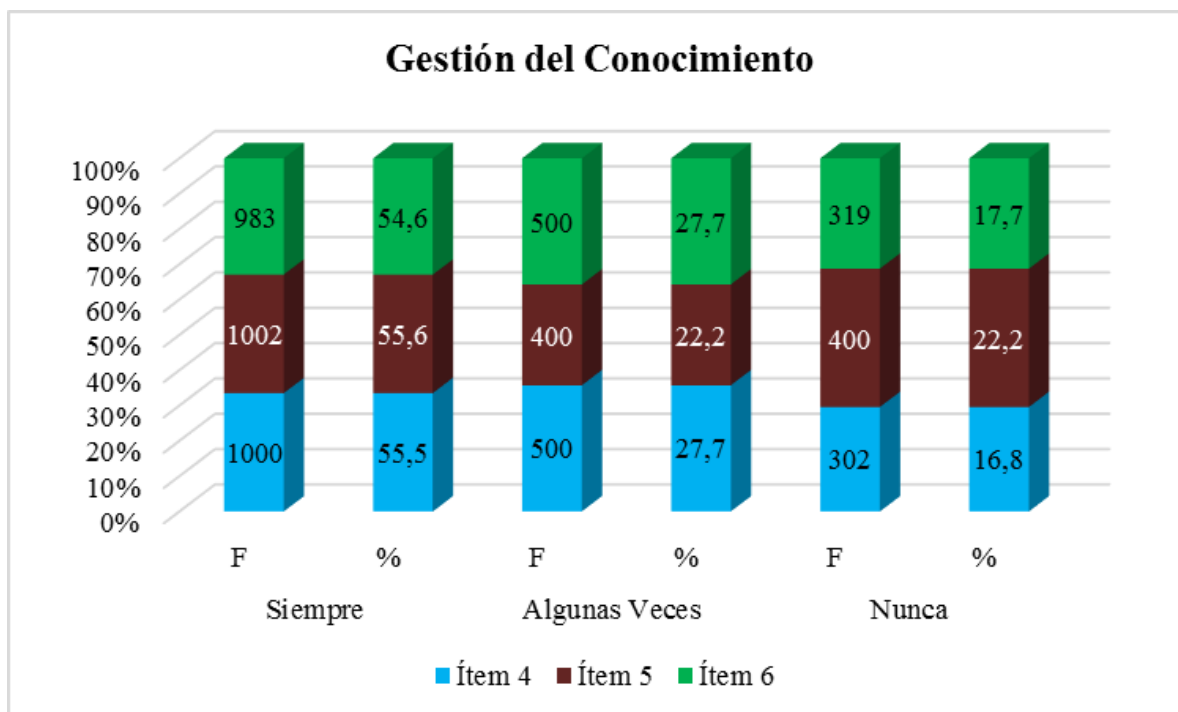


Gráfico N° 2. Dimensión Gestión del Conocimiento

En respuesta de los resultados obtenidos en el cuadro de distribución de frecuencias y porcentajes relacionados con la dimensión “gestión del conocimiento”, se constata en el ítem 4, una representación muestral de 55,5% quienes manifiestan que, siempre dentro de la dinámica de inteligencia organizacional, los sujetos cognoscentes y constructores, han de generar acciones productivas, contextualizadas a las demandas locales e integradas a los principios institucionales, el 27,7% atiende a la opción algunas veces pueden desarrollar acciones productivas y, el otro 16,8% afirma que nunca lo hacen.

En el ítem 5, el 55,6% de los sujetos de estudio concuerdan al asumir la gestión del conocimiento, siempre ha de ser un principio primigenio dentro de la gerencia de organizaciones inteligentes, logrando edificar, un continuum sociofuncional sentiente, pertinente y productivo, mientras que desde una proporción equitativa ubicada en 22,2%, el resto de los encuestados la atienden como algo perentorio en algunas ocasiones y nunca necesario. Desde el sentido relacional, en el ítem 6, el 54,6% de los encuestados atribuyen desde el realce de direccionalidad, un gerente siempre dentro

de las organizaciones inteligentes, determina un accionar epistémico, reconfigurado por la dinámica de percepción y apresto funcional, mientras que el 27,7% considera algunas veces una acción epistémica contextual y el restante lo asume como, un hecho sin implicación alguna.

Por cuanto, para lograr la calidad de la organización es necesario crear escenarios que garanticen el desempeño del trabajo, ya que, este aspecto es el principal indicador para el desarrollo efectivo de los colaboradores en la estructura funcional de la institución, en este sentido contextual, de la organización universitaria, lo que contribuye al fortalecimiento de la actitud de los docentes, cuyas acciones o responsabilidades, sean ese bucle de satisfacción y voluntad laboral. Según Edel (2003), “en las empresas, habilidad y esfuerzo no son sinónimos, el esfuerzo no garantiza el éxito y la habilidad cobra mayor importancia” (p. 13).

Conminando que, el esfuerzo es más valioso sobre la habilidad en un contexto organizacional. En otras palabras, mientras el empleado quiera ser reconocido por sus capacidades (lo cual es importante para su dignidad), sus esfuerzos son reconocidos por la institución. De aquí, según Covington (2000), se derivan tipos de empleados orientado al campo, por cuanto, las personas exitosas se ven a sí mismas como capaces, tienen una alta motivación de logro y una autoconfianza proyectable. Los que aceptan el fracaso, tienen una imagen de sí mismos debilitada y una sensación de desesperanza aprendida, es decir, creen que es extremadamente difícil o imposible controlar el entorno, lo cual genera un desistimiento.

Siguiendo esta línea de pensamiento, el juego del valor habilidad-esfuerzo se vuelve arriesgado, porque si tiene éxito, significa que se pone poco o ningún esfuerzo para ser grande, es decir, muy hábil. Cuando se realizan grandes esfuerzos, el verdadero nivel de habilidad es invisible, por lo que no amenaza el respeto o el valor de los empleados; el sentimiento de orgullo y satisfacción en este caso es enorme. Esto significa que, en situaciones exitosas, la percepción de capacidad y esfuerzo no daña ni disminuye el respeto o el valor de las personas por ellos. Pero si la situación es desafortunada, la cosa cambia.

Decir que se ha puesto mucho esfuerzo implica que la habilidad no es alta, lo que hace que las personas se sientan humilladas. Este esfuerzo comienza a convertirse en un arma de doble filo y una amenaza, ya que, tienen que trabajar duro para evitar el rechazo de sus superiores y compañeros. Por ello, los gerentes desde sus competencias integrales de liderazgo, han de dirigir a las organizaciones universitarias, hacia la consolidación de una episteme institucional, donde la gestión del conocimiento, sea un medio de inteligencia compartida desde la fuerza medular del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Barinas, para afianzar las habilidades y esfuerzo en el entorno administrativo, académico, investigativo y social.



Infografía 4. Lógica estructural de la dimensión gestión del conocimiento

Cuadro N° 7.**Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión Trascendencia Direccional**

Ítems	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
7	1050	58,3	640	35,5	112	6,2	1802	100
8	850	47,2	611	33,9	341	18,9	1802	100
9	1225	68,0	310	17,2	267	14,8	1802	100

Fuente: Acevedo (2023).

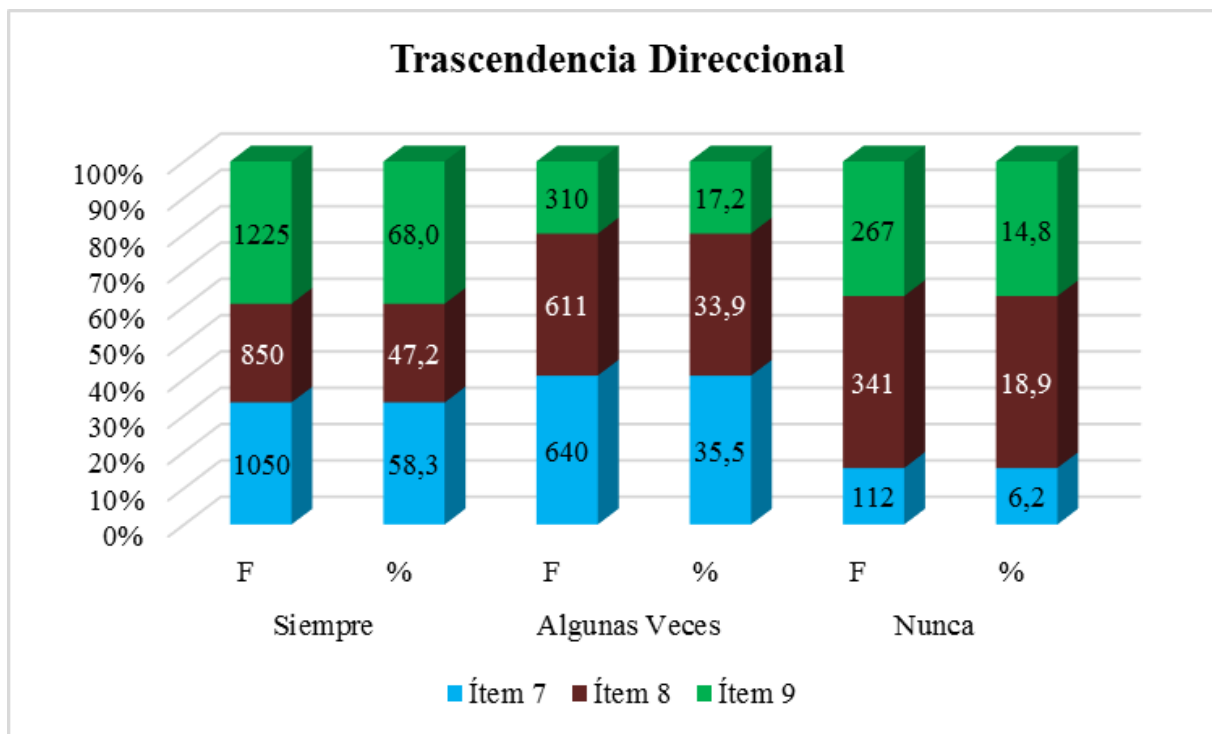


Gráfico N° 3. Dimensión Trascendencia Direccional

Atendiendo a los datos descritos en el cuadro de distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión “trascendencia direccional”, se obtuvo una tendencia factual en los estudiantes, docentes y jefes de subprogramas de la UNELLEZ Barinas, quienes al representar el 58,3% desde el rol que cumplen, identifican en el ítem 7, un

valor siempre perentorio de trascender el enfoque de dirigir bajo la autoridad, por un sistema abierto, flexible y permeable desde la identidad organizacional, capaz de romper las brechas limitantes de la gestión del conocimiento, un 35,5% considera algunas veces necesario y el 6,2% restante, opina que nunca es imprescindible.

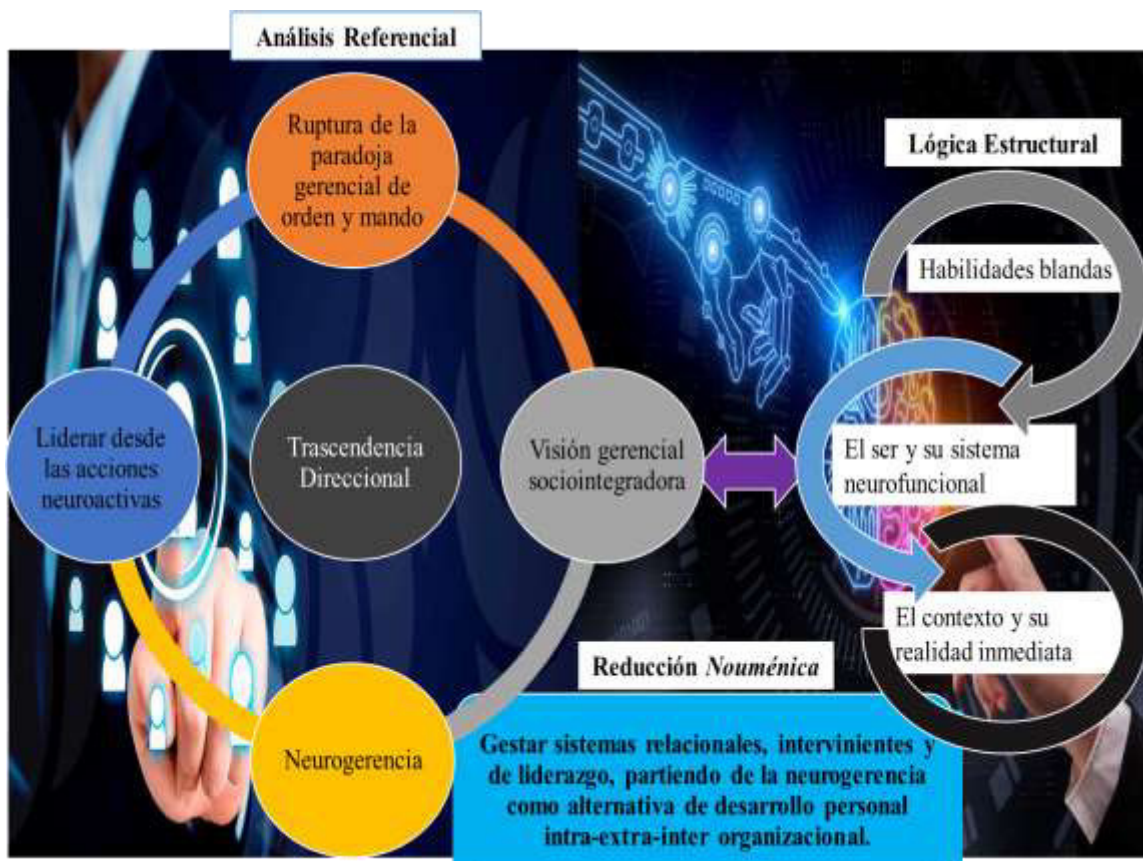
Desde la gestión organizacional, se observa en el ítem 8, como el 47,2% de los sujetos de estudio, consideran siempre necesario, para lograr una gerencia universitaria sustentada en las teorías de las organizaciones inteligentes, trascendental, el surgimiento de un nuevo gerente sociointegrador, quien atienda la dinámica organizacional desde sus actores constitutivos, validando su direccionalidad bajo un paradigma inteligente y multifocal, un 33,9% cree que algunas veces es preciso, mientras el otro 18,9% no lo asume imprescindible.

Considerando los resultados el ítem 9, se evidencia en el 68% de los encuestados, la importancia que siempre tiene dentro de los estándares de productividad y gestión del conocimiento, emplear sistemas organizacionales bajo la neurogerencia, como ese sistema transformacional, con identidad propia, partiendo de las necesidades, intereses y capacidades personales, otro 17,2% agrega un valor medianamente importante y, el 14,8% restante, lo entiende como una gestión sin trascendencia ni utilidad. Esta peculiaridad, permite una acción nutrida desde las capacidades integrales entre el cuerpo, mente y espíritu, donde la voluntad de trabajo, realza las habilidades innatas, sensoperceptivas y emocionales, reguladas y potencializadas por el gerente (Balza, 2010)

Apreciaciones que, configuran una estructura organizada donde se coordinan los métodos de gestión y el uso de los recursos para lograr objetivos colectivos. Al respecto, Arriechi (2000) la dirección trascendental como “un grupo de personas relativamente estable en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados están dirigidos al logro de metas en un entorno dinámico” (p. 22). De acuerdo con esta definición, los establecimientos de producción y servicios incluyen organizaciones tales como escuelas, universidades, hospitales, iglesias, centros

militares, tiendas minoristas, departamentos de policía, gobiernos estatales, regionales y locales.

Condicionando, un sistema interconectado de acciones, objetivos y logros, donde, toda actividad que se establezca en la organización debe estar relacionada con las metas de la institución. Es decir, la existencia de una estructura, función, proceso, procedimiento o cargo sólo se justifica si se cumple su misión. Al organizar, es necesario recordar que el objetivo principal del corpus funcional es simplificar el trabajo, aspecto necesario a ser desarrollado, desde la vigencia de un liderazgo trascendental, el cual, supere las brechas restrictivas, inmotivacionales, por sintagmas activos de conciencia, voluntad, valoración y direccionalidad axiológica, consustanciada por los principios del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, integrando la visión de conjunto del equipo docente.



Infografía 5. Lógica estructural de la dimensión trascendencia direccional

Variable: Organizaciones Inteligentes

Las organizaciones como fuente vital de relaciones intersubjetiva, se constituye como un universo de apreciaciones, sistema interviniente y modélica comunicacional, done el contexto, el sentido de identidad, estilo de pensamiento, gerencia y proceso direccional, orientado al realce de una episteme situacional, nutren la esencia vital de toda institución, superando desde la visión de organizaciones inteligentes, lo infraestructural, por un *eidos* sociocultural, gnoseológico, ontoimplicador y restaurador, donde, la cognición genera una conciencia colectiva, posibilitadora del desarrollo de competencias personales, integrales e innominadas, donde el ser se desarrolla bajo un criterio personal, pero a la vez, colectivo, pues, es el todo consciente e inconsciente el promotor del núcleo medular de la acción empresarial.

Su fortaleza radica en ser una unidad simbiótica, atendida por todos y cada uno de los actores constitutivos, quienes desde un compromiso auténtico, gestan acciones conjuntas, integrales e integradas, siendo el conjunto, lo simbólicamente existencial, donde lo estructural, departamental son oposiciones del caudal de metas, retroactivaciones, logros y resultados, determinando un sinfín de aciertos y desaciertos, no como un elemento restrictivo, sino, introspectivo, con el cual, se mejoren o reorienten las políticas institucionales, siendo el *ethos* común de la cultura organizacional. Esta última, determina las vertientes multiexistenciales. La cosmovisión, es un pilar de convergencia entre el ser, organización, gerencia y estilo de pensamiento-laboral-gerencial, concatenadas en una noción neuroactiva.

Apreciación que alude a una expresión artística y a la vez racional, donde las lógicas múltiples intervienen en un rizoma de acciones orquestadas desde la esencia misma del ser, contexto e institución. Realidad asumida desde los criterios de Batista (2020), como un sistema multifloral, donde el sujeto, su esencia, sus raíces e identidad, construye el sentido de la organización, sus bases, estructura y razón social, así, como la naturaleza de sus metas. A razón de ello, en el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, se busca una resemantización y

reconfiguración de la gerencia universitaria, medida por un enfoque de organizaciones inteligentes, donde el neuroliderazgo y valor laboral, condicionan la gestión integral de hechos, contextos, resultados, productividad y satisfacción funcional.

Cuadro N° 8.

Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión Aprendizaje Organizacional

Ítems	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
10	1600	88,8	169	9,4	33	1,8	1802	100
11	1710	94,9	92	5,1	0	0,0	1802	100
12	1698	94,2	102	5,7	2	0,1	1802	100

Fuente: Acevedo (2023).

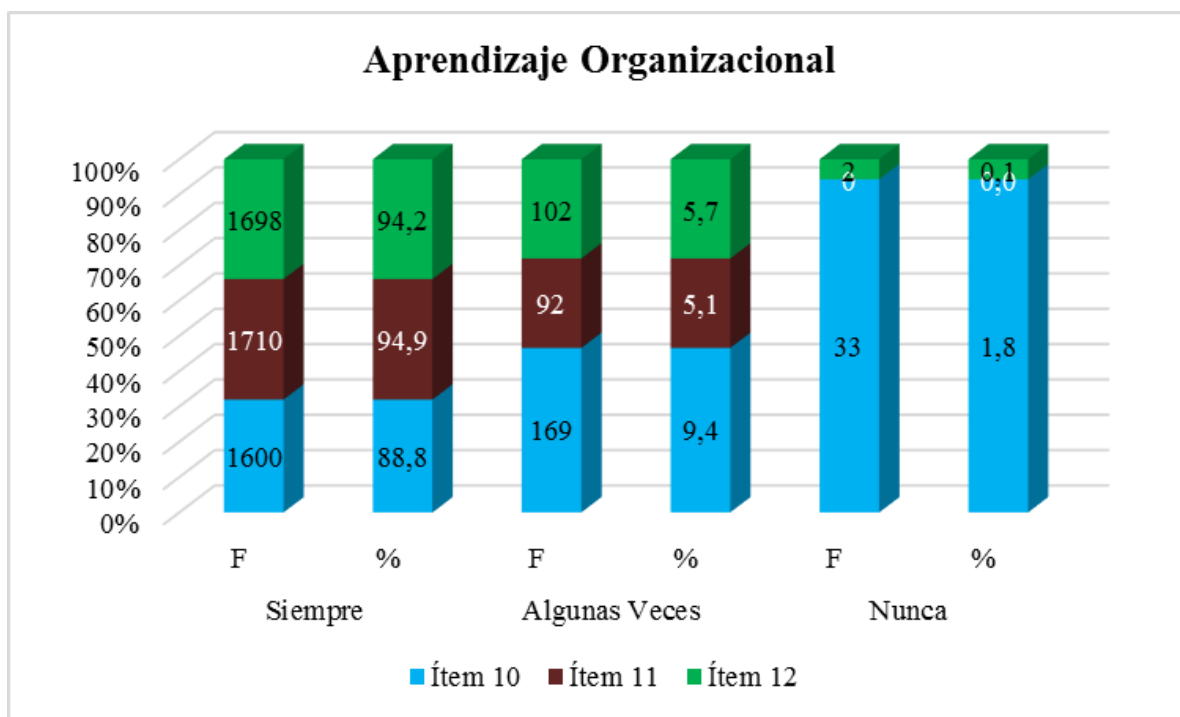


Gráfico N° 4. Dimensión Aprendizaje Organizacional

En respuesta a los datos tabulados estadísticamente en el cuadro de distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión “aprendizaje organizacional”, se demuestra desde las opiniones de los estudiantes, docentes y jefes de subprogramas, una tendencia factual de 88,8%, quienes en el ítem 10, asumen siempre necesario que el gerente se comprometa con la organización inteligente, logrando integrarla como una unidad simbiótica, donde lo axiológico, se vuelva una actitud que pragmatiza la función de dirigir bajo el ejemplo y vigor sentiente, un 9,4% alega es, algunas veces imprescindible, mientras el 1,8% restante considera que, nunca es necesario un compromiso organizacional.

Determinantemente, se considera la integralidad gerencial como un sistema de múltiples posibilidades, por ello, en el ítem 11, se visualiza una concreción del 94,9% de los encuestados, quienes, para lograr una gerencia universitaria sustentada en las teorías de las organizaciones inteligentes, consideran vigente, asumir el acervo contextual de las organizaciones inteligentes, nutriéndola desde sus unidades de aprendizaje, donde la identidad cognoscente, axiológica y calidad de apresto, dinamizan la gestión del conocimiento y su productividad, el otro 5,1% lo aluden como un sistema activación sistémica medianamente necesario.

En el ítem 12, el 94,2% de los sujetos de estudio, consideran siempre pertinente lograr una organización ergonómica sentida, donde no sólo lo infraestructural, condicione el placer laboral, sino el contexto, la dinámica funcional y gerencial dirijan una sinergia de trabajo ecológico, donde la dialogicidad, comprensión y equidad, generen un entramado de metas, acciones, logros, un 5,7% asume la ergonomía como una implicación que algunas veces genera satisfacción laboral, mientras un 0,1% no lo constituye como importante.

Es así que, dentro de una organización, no es lo infraestructural lo que activa el sistema funcional, sino lo humanamente constitutivo, por cuanto, el proceso personal de desarrollo funcional de una persona, debe ser activado en la medulación de sus emociones, para satisfacer necesidades sociales e individuales, por lo cual, es importante que regule sus emociones de tal manera que piense antes de actuar, realice

acciones satisfactorias y le permita expresarse en cualquier momento, dentro del vaivén organizacional.

En relación con lo anterior, se asume que “en toda organización existen personas que necesitan desarrollar habilidades organizacionales, personales y emocionales para lograr un desempeño laboral óptimo” (Torres, 2000: 33), pues, es necesario instrumentalizar actitudes basadas en la inteligencia emocional, con las cuales, los actores puedan responder efectivamente a la demanda laboral. En este sentido, es necesario ajustar las necesidades e intereses individuales a la organización en su conjunto, para establecer un vínculo entre el estado de ánimo, la satisfacción y el desempeño laboral.

Respecto a este concepto, Golemans (2002) afirma que “la inteligencia emocional no es la amabilidad y la no confrontación con las personas cuando es necesario” (p. 17), sino gestionar lo necesario de forma adecuada, resolviendo todos los problemas posibles. Cambiar los sistemas organizacionales desde la conciencia del conflicto, brindando oportunidades para el desarrollo y la participación de todos en la toma de decisiones colectiva.

Contextualización sentida de toda organización con visión de conjunto, cuya cognición es un sistema de interacciones dialogadoras, pues el todo, genera un aprendizaje y conciencia organizacional, donde el principio de otredad, posibilita ver en sus acciones un hecho redituable de sí mismo y en los demás, o viceversa, por cuanto, desde el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, se asume como hecho teleológico de este rizoma teórico, una identidad apreciada en la relación armónica, situada en el sentido y significado de las funciones académicas, administrativas investigativas y comunitarias con un valor real desde el acervo laboral.

El aprendizaje organizacional, requiere rapidez; mientras la inteligencia general requiere tiempo y calma, la gestión de la cognición desde la conciencia colectiva, significa reafirmar lo emocional y racional en las relaciones interpersonales y no, comportarse como primitivos cediendo de nuestros impulsos. Por lo tanto, “es

necesario concebir ideas que, a primera vista, pueden parecer demasiado radicales o arriesgada, con el valor de llevarlas a cabo, pese a todo” (Gil, 2000: 11), siendo esto, la base activa del innovador laboral, generando placer en la originalidad de saber empaparse con el trabajo, teniendo creatividad en la aplicación de sus ideas, así, como un liderazgo compartido de acciones comunes y objetivos axiológicamente dirigidos.



Infografía 6. Lógica estructural de la dimensión aprendizaje organizacional

Cuadro N° 9.

Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión Conciencia Colectiva

Ítems	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
13	1493	82,9	231	12,8	78	4,3	1802	100
14	1700	94,3	98	5,4	4	0,2	1802	100
15	1393	77,3	287	15,9	122	6,8	1802	100

Fuente: Acevedo (2023).

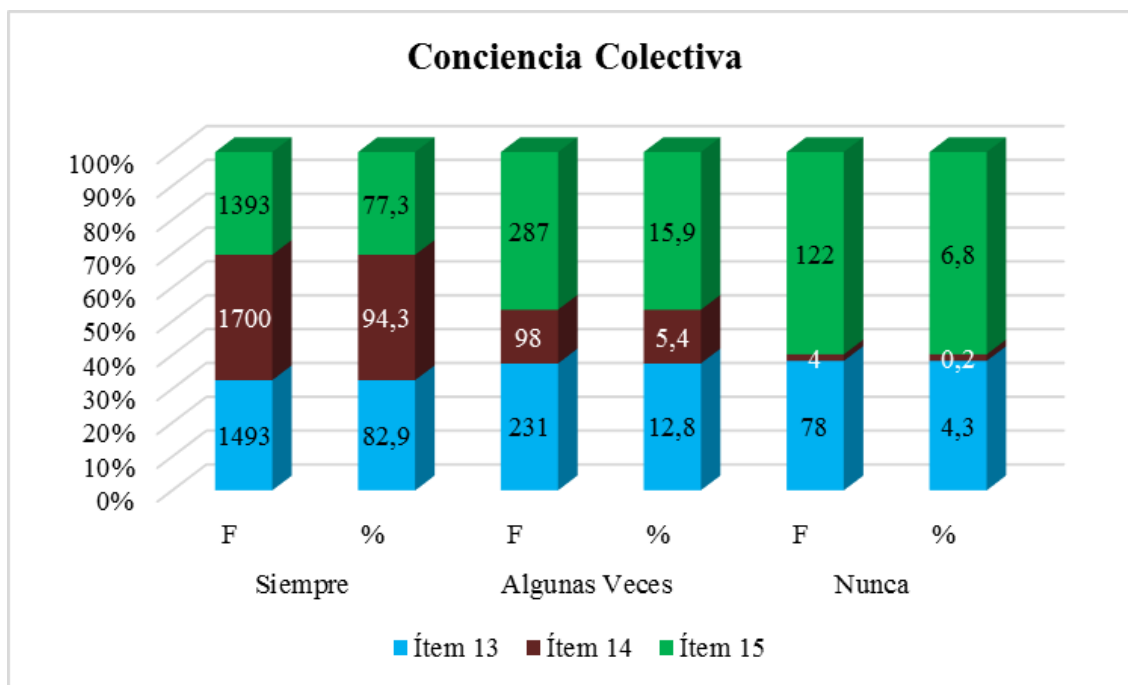


Gráfico N° 5. Dimensión Conciencia Colectiva

Partiendo de los resultados obtenidos en el cuadro de distribución de frecuencias y porcentajes asociados a la dimensión “conciencia colectiva”, se constata en las apreciaciones de la muestra de estudio, una tendencia de 82,9% favoreciendo la promoción tanto en el gerente como en los actores de la organización inteligente, de asumir un principio de identidad del yo laboral, el cual, reconozca y valore el esfuerzo, fortalezas y acciones de los otros, un 12,8% quienes lo atienden desde la opción de algunas veces es necesario una identidad con el otro, mientras el 4,3% afirma que nunca es imprescindible.

En el ítem 14, el 94,3% de los sujetos de estudio, asumen siempre imprescindible consolidar una conciencia colectiva, superadora de la reducción laboral, asumiendo al sujeto dentro de su contexto, sistema formativo, sociocultural y personal, nutriendo productivamente a la organización inteligente desde su consistencia empírica y validez productiva, el 5,4% lo asume como un hecho necesario algunas veces, el otro 0,2% lo asume como algo innecesario.

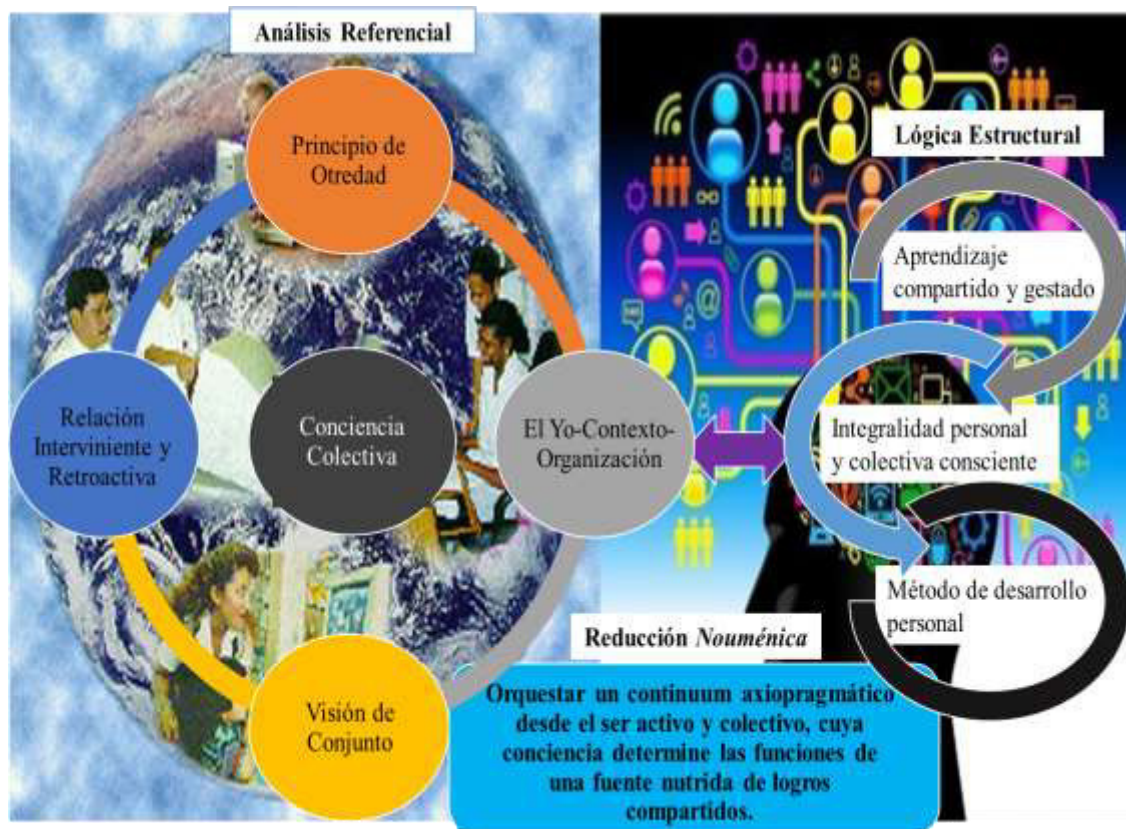
Dentro de la acción gerencial, no solo se produce indicadores de trabajo, sino gnoseológicos, siendo el carácter medular de las metas corporativas, por cuanto, en el ítem 15, el 77,3% de los sujetos de estudio, comprende siempre como un hecho inexorable dentro de las organizaciones inteligentes, construir una política de gestión del conocimiento y productividad contextualizada, basada en una visión de conjunto, la cual, su reconfigure mediante la dinámica relacional, su dialogicidad y pertinencia local, un 15,9% lo asume como una finalidad que implica algunas veces a la organización y, el 6,8% restante, opina que nunca es necesario.

Confinadamente ante los resultados descritos, se entiende que, las personas obtienen de su trabajo, más que dinero o resultados tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también satisface la necesidad de interacción social. Por lo tanto, las relaciones laborales son uno de los factores de motivación dominantes en cualquier entorno de trabajo que, le permite a un individuo, participar e integrarse a la organización para un desarrollo operativo completo (Hernández, 2010).

No sorprende que los compañeros de trabajo amigables y comprensivos conduzcan a una mayor satisfacción laboral (Robbins, 2018). Por ello, para que los docentes, estudiantes en un clima sociolaboral-académico, desarrollen aprendizajes significativos y conciencia colectiva, se debe promover el conocimiento que resulta de la conformación cognitiva. De esta manera, se obtiene una participación consciente y activa de los actores, donde el potencial de sistemas intervinientes y de desarrollo integral, dirigen las voluntades de trabajo.

Requiriendo gestar conocimientos introspectivos y extrapolarlos dentro de un contexto social-organizacional sentiente, en este sentido, la episteme situada puede incluir cualquier aspecto del conocimiento que tenga relevancia psicológica y personal en la organización. Al respecto, Carpio (2001) considera que, “la conciencia colectiva es propio de cada individuo, quien lo desarrolla y utiliza los medios necesarios para lograrlo, siempre enfocándose en sus capacidades y medio relacional” (p. 58). Sobre este aspecto, se busca en la dinámica laboral de la VPDS UNELLEZ, una gestión armónica del conocimiento, partiendo de las relacionales funcionales,

transpoladas al plano formativo y de interacción comunitaria, donde consoliden la vigencia institucional desde el encargo social.



Infografía 7. Lógica estructural de la dimensión conciencia colectiva

Cuadro N° 10.

Distribución de Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión Sistema Sentiente

Ítems	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
16	900	49,9	630	35,0	272	15,1	1802	100
17	1410	78,2	253	14,0	139	7,7	1802	100
18	1800	99,9	2	0,1	0	0,0	1802	100

Fuente: Acevedo (2023).

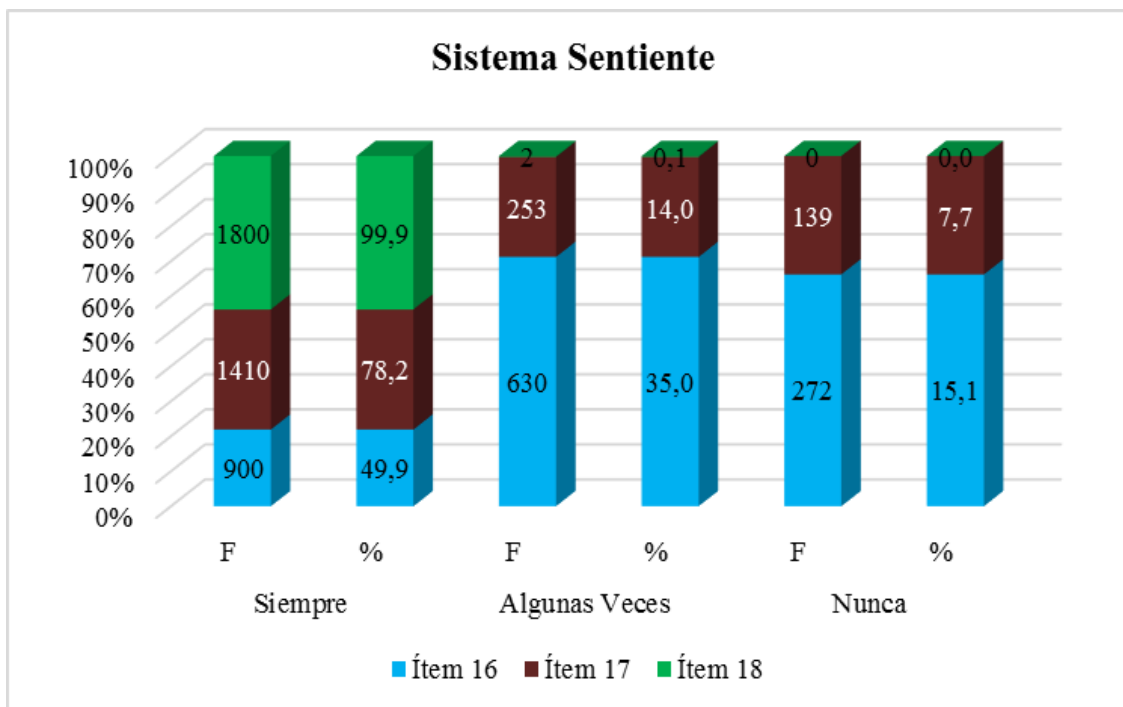


Gráfico N° 6. Dimensión Sistema Sentiente

De acuerdo con los resultados obtenidos en el cuadro de distribución de frecuencias y porcentajes relacionados con la dimensión sistema sentiente, se visualiza como el 49,9% de los encuestados, en el ítem 16, determinan dentro de los principios de las organizaciones inteligentes, como sus actores constituyentes, siempre han de ser capaces de superar aquellas circunstancias de caos, logrando regularlas y transformarlas en medios ávidos de aprendizajes, mientras que el 35% alega que algunas veces los empleados están en capacidades de superar los hechos conflictivos y, el 15,1% restante menciona que nunca lo hacen.

Determinación necesaria para el desarrollo del todo organizacional, por cuanto, en el ítem 17, el 78,2% de los sujetos de estudio ven pertinente, siempre promover sistemas gerenciales y relacionales sentientes, donde las personas se vean identificadas consigo mismas, pero a su vez, sean capaces de asumir a sus pares, como sujetos potenciales de conocimientos productivos, no obstante, el 14% considera una acción medianamente valorada, mientras el otro 7,7% afirma que nunca es imprescindible gestar sistemas relacionales sentientes desde la gerencia.

En el ítem 18, el 99,9% señala que, para el desarrollo gerencial, siempre las organizaciones inteligentes, como un nuevo enfoque de desarrollo institucional, donde el “ser” puede lograr su máximo potencial humanista, integrando sus “haceres”, dentro de un sistema relacional consciente, dialógico e interactivo, permitiendo la manifestación emocional, como ese accionar sentido, cargado de valores y entrega personal.

En consideración con lo antes descrito, se confirma que para lograr sistema gerencial sentiente, holística y consciente, las universidades desde la conciencia de una gerencia gnoseológica, ubicada en las organizaciones inteligentes, han de constituir un continuum multidireccional, flexible y permeable, donde la esencia sociocultural, personal e institucional, converjan en un nodo de metas, logros y acciones mediadas por un principio de otredad, a través de una red compleja.

Representación hologógica, donde todos los miembros de la institución entablan un diálogo con el objetivo de producir una gran cantidad de conocimientos, que lógicamente apunta al verdadero escenario del sujeto y su organización, para que sea él quien hipotéticamente mejore su experiencia a partir de la evaluación y el reconocimiento contextual, pertinente de una simbiosis relacional, activa, conciencia y neuronutritiva.

De esta forma, Berrigasteiz (2002) describe las redes socioeducativas, como alianzas conscientemente comprometidas entre universidades y comunidades, trabajando juntas, con la fuerza vivaz, en un sistema interactivo a lo largo de todo el proceso. Con esta estructura sistémica, se adopta una conciencia global de la realidad, se toman decisiones por consenso y se evalúa cada iniciativa. La seguridad formativa emerge de esta combinación heterogénea, creando una gerencia, educación y trabajo relevante para los estudiantes.

En este sentido, las redes socioacadémicas y laborales, permiten fortalecer la trinidad formativa, lo que significa la integración de la comunidad universidad-estudiantes-docentes, lo que beneficia directamente al todo sociocultural. Es así que, la vigencia epistémica del constructo aquí presentado, es lograr una simbiosis

sistémica en el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, cuya implicación gerencial desde las organizaciones inteligentes, fecunda en un sinfín de posibilidades, integradas en el arbóreo académico, social y laboral, sopesado en el realce de la formación e identidad universitaria.



Infografía 8. Lógica estructural de la dimensión sistema sentiente

INSTANCIA COGNOSCENTE V

RIZOMA TEÓRICO, LA EPISTEME EN LA NUEVA GERENCIA UNIVERSITARIA

Gnoseología Medular

Una persona como sujeto no es un ente individual, si bien crea un modelo funcional biopsicológico en su comportamiento, personalidad y procesos de pensamiento, incluye un holismo introspectivo en su acervo sociocultural, el cual, dota de sentido a sus acciones, emergiendo de allí, su comprensión, la realidad y su composición simbiótica. En esencia, no es un elemento externo del contexto, sino un sistema interactivo, complejo e integrado en el que todos los nodos constitutivos del entorno coexisten dentro de su estructura interactiva. Su identidad epistémica, no es más que una regulación unificada de la integridad social y, es el individuo quien crea la sociedad, que a su vez determina que él es un sujeto socialmente constituido.

Al concebirse toda organización como una unidad indisoluble y coaccionante de realidades humanas, se ha de entender como un sistema socialmente constituido, donde la valoración, el sentir, esfuerzo, dinámica laboral y metas, son una simbiosis complementaria entre la institución y su fuerza vivaz, quienes son concatenados desde una conexas atención gerencial, siendo el líder, el mediador del sentido de la racionalidad activa, al consolidar un entorno laborar sentiente, restaurativo, donde la satisfacciones laboral emerjan como un periplo entre el ser y su emocionalidad.

Por tanto, no puede haber un individuo, sino un sujeto socialmente dado. Pero los cambios en la sociedad globalizada, las crisis intergeneracionales y planetarias, han afectado la cognición humana, que es una lesión que deja paso a la bifurcación de todas las virtudes y crea una nueva imagen de gerencia que no contribuye a la integridad de lo social, cultura, asumiendo la singularización de un estereotipo en

función de la posición, gestando procesos de inhibición al desarrollo personal y sistémico de la organización, atendiendo solo al carácter pasional, paradójico y funcional de quien dirige.

Desde esta perspectiva, el sujeto no valora y hasta menosprecia la realidad de la esencia del trabajo humano, pierde el sentido de la relación, diálogo, reconciliación, fusión, tarea sencilla, pero a la vez compleja al servicio del bien común, el contacto, conexión, apoyo entre pares, reconfiguración en la dinámica diaria, trabajo, esfuerzo y valoración. A partir de estas composiciones, emergen las siguientes dimensiones que sustentan el marco epistemológico, pragmático y axiológico de la visión integral e inteligente del gerente dentro de las organizaciones universitarias.

La Ontoimplicación y su Retroactividad

El gerente como ese agente de cambio, es un sujeto más dentro de una organización, por ello, ha de verse y entenderse como tal, a fin de tener éxito en un sistema de simbiotización funcional, donde la comunicación, la asertividad, relación, empatía y logros, sean un mismo medio de integralidad. Esta concepción, busca superar la concreción dismórfica, donde el gerente es un jefe, siendo un ser hegemónico dentro de la estructura empresarial, de quien surgen decisiones y el resto las cumple sin permeabilidad contextual aparente.

Desde el enfoque de organizaciones inteligentes, el gerente es un mediador activo de los procesos, así como, líder y a la vez, empleado, esta integralidad de roles, permite una singularización, emocionalidad y racionalidad de la disposición al logro, con la finalidad de construir un equipo de trabajo, trascendiendo lo retórico, por lo axiopragmático, donde las voluntades de trabajo coexisten en un mismo contexto teleológico; aquí, las visiones individuales florecen desde la identidad cognitiva del sujeto, pero se va conjeturando en un rizoma de visiones conexas, donde la episteme funcionar sucumbe a la realidad situada.

Sentido que reviste la acción gerencial, pues, la esencia de la multidireccionalidad de metas, debe partir de la organización, de sus actores participativos, repositorio cultural y contexto situacional, donde todo converge en un entorno retroactivo, donde el “yo” implica la actitud de apresto y valorativa del “todo”, pero a su vez, la organización incide en la apreciación individual de voluntad, esfuerzo y entrega integrativa. Con ello, no se trata solo de resemantizar el núcleo gerencial, sino reconfigurar desde la acción, al gerente en su visión, e proceso durante su complejión y los logros en su mediación.

El Nodo Epistémico y su *Eidos*

El proceso formativo dentro de las universidades, debe garantizar un excelente desempeño académico como parte integral entre los intereses de la institución y su contexto como encargo social, cuya función debe ser reforzada por una práctica debidamente capacitada. Por tanto, es necesario el papel y la imagen del gerente, quien garantizará su vigencia retroactiva y nutricional desde la consistencia cultural, siempre en el orden organizacional, articulando en su gestión, un ambiente de trabajo en equipo, en el que se coordinen acciones para el logro de objetivos comunes, desde la toma de decisiones y participación auténtica.

Siendo importante que los líderes educativos implementen, dentro de sus funciones, políticas educativas que promuevan la integración y participación de los docentes y de toda la comunidad en los programas institucionales para que las metas tengan un sentido compartido. Obtener marcadores sociales de las prácticas, con ello, se asume una intervención situacional, donde la universidad viva su entorno, contextualizando sus procesos, mediando así, lo académico, administrativo y personal en un orden de logros comunes, acercando a los docentes y estudiantes, a su entorno de significados.

De esta forma, los gerentes en su accionar, deben promover una situación en la que los docentes y estudiantes se sientan cómodos y motivados en el desempeño de

sus funciones, lo que incide en su actitud de trabajo, humanizando e integrando su desempeño, calidad y valoración a la organización. De acuerdo con esta línea de pensamiento, este estudio refleja el sentido social, porque el líder, al asumir su función de acuerdo a la multiexistencialidad laboral, permitirá gestionar las políticas educativas, productivas y sociales en un caudal de objetivos, acciones y logros con significado real.

El docente en un rol de liderazgo, cumplirá su función para lograr la integración y participación de su personal, conociendo la actitud del educador ante su cargo, esto le permitirá extrapolar realidades desde la empatía organizacional, cuyo objetivo es crear un escenario de trabajo común, representado por un escenario no verticalista de racionalidad gerencial, tampoco horizontal, sino amorfa, cíclica, discontinua y con visión caleidoscópica, donde cada evento, proceso y acciones, sea una concreción artística *idiográfica*, donde todo sea un sistema reestructurado, reconfigurativo y de reaprendizaje del valor y multidireccionalidad organizacional.

Lo Metódico y su Cavilación

El gerente en su accionar simbólico y retoactivador, ha de activar medidas no restrictivas, donde el docente u empleado, se sienta conforme a su dominio intelectual y funcional, con ello, se le permite actuar en principio de las políticas organizacionales, con un esquema flexible, donde se le permita una racionalidad creativa, siendo el ingenio, la innovación y valoración del trabajo, los protagonistas de las metas y logros instituidos desde una noción cognitiva particular, rizomantizada en la red de relaciones del todo organizacional.

Por ello, aquí es importante el estilo de pensamiento y gerencial del docente en función de líder, estos aspectos deben integrarse en una visión divergente y a la vez convergente, donde la manera en que él ve y comprende el mundo, no ha de ser un nodo inhibitor, sino, integrativo a la visión del conjunto, con ello, se genera una multirealidad y multiexistencialidad de perspectivas epistémicas, las cuales, orbitan

en un mismo plan de trabajo o de acción, dirigido al bienestar del todo. Así mismo, el método a desempeñar, implica en todo sentido, la cosmovisión paradigmática, generando un sostén de orden, apreciaciones, resultados y sustentabilidad.

Se trata en su composición, de lograr un sistema activa multiversátil, donde no exista una única forma de afrontar las realidades, sino que, cada evento determine la forma en ser abordado, no solo desde el esquema del gerente, sino que, ha de crear los sentidos conexos, con los cuales, las personas que integral la institución, tomen partida de su realidad, empoderándose y tomando decisiones colectivas, cuyo principio de otredad emerge las garantías activas de cambio y desarrollo tanto intrapersonal como organizacional.

La Axiología Gerentiva

La actividad humana no puede carecer de valor porque no existe en la imaginación práctica, pues, la dirección de toda actividad se dirige siempre hacia el fin, a saber, que algo represente el valor que se le asigna, lleno de interés consciente o inconsciente, pero esencialmente formando el deseo de actuar de una persona. Esta valoración integrada en el silogismo práctico, fecunda en la noción de que toda conducción actitudinal, está mediada por un valor singular, asignado por la persona que la ejerce. Por ello, en la gerencia, se ha de saber cómo despertar esa volutibilidad activa en los actores organizacionales.

Por cuanto, se han de crear sistemas de evaluación personal y social creados en un conjunto de acciones contrapuestas en un sistema de referencia, en el que la persona que dirige o es responsable de la política de la organización, debe asumir un rol acorde con la naturaleza de su responsabilidad y convertirse en persona frente a la sociedad. El equipo del que es responsable, siempre estará diferenciado y complementado por excelentes habilidades profesionales, sociales, emocionales y de comunicación que le permiten mantener la funcionalidad de sus servicios, de allí, las competencias para identificarlas e integrarlas al servicio del colectivo.

De esta manera, sus operaciones deben diseñar una estructura de comité de ética que predique con el ejemplo, mantenga un proceso axiológico basado en la verdad, la justicia y la empatía, brindando garantías institucionales a quién lidera y a quién sirve su organización. Dado que, la eticidad de la gestión, no es solo un proceso importante y consciente en la acción privada, la buena ergonomía, los honorarios, respaldan los conceptos rectores de tacto, humanidad, comunicación consciente, conciencia emocional; porque en el sector público, los gerentes tienen que comprometerse más, porque si asumen el rol es porque valoran su trabajo, lo que lleva a que se consoliden comportamientos motivacionales a sus empleados, activando el buen desempeño de sus funciones.

La integración de valores en cualquier espacio operativo, gestionado con el objetivo de enfrentar el sistema de corrupción y falta de voluntad, tiende a romper la tiranía del trabajo, retirar y suprimir la bondad humana, define el hecho moral que se nutre del amor, el trabajo consciente y empático, estos aspectos activan la gestión en cualquier estructura organizativa para mejorar las condiciones de trabajo, el estado de ánimo de los empleados, la actitud deprimente hacia los servicios y el personal de servicio. Construir un continuo de valores de gratitud en el trabajo, ha de ser la finalidad de todo líder en servicio, donde el pensar, sea esa sapiencia de razón, bondad y logros.

Gerencia Universitaria, un Continuum Relacional Restaurativo en la Formación

El proceso formativo es la acumulación de experiencias ambientales determinadas por un escenario académico, que orienta la función docente hacia fines comunes y se ve reforzada por la finalidad universitaria y su encargo social. De esta manera, la educación necesita una dirección de gestión en su labor, para orientar la acción laboral en el sentido de la organización, su razón y esencia relacional, así como también, en el ordenamiento jurídico, de tal forma que corresponda a la política educativa vigente.

En este sentido, la función gerencial es fundamental para el óptimo desempeño académico, administrativo y funcional, ya que, fortalece la competencia profesional de los estudiantes, el proceso de aprendizaje, el orden administrativo y legal en toda la institución universitaria. Cuya importancia reviste, una gestión pedagógica para la potencialización de la competencia en todo el entramado de principios individuales y colectivos, cuya correcta implementación conjuga el desempeño en el logro de las metas trazadas, que se caracteriza siempre por la integridad, la democracia y el respeto mutuo, cuya transversalidad permite un dominio y esfera de dirección jerárquica de respeto, pero con consenso y multidireccionalidad.

Considerando que la gestión educativa desde la incidencia gerencial, no es un típico mecanismo de mando y orden, sino un medio por el cual los objetivos institucionales se formulan de manera unánime entre todos los participantes del proceso formativo, promoviendo así, el sentido de pertenencia y la pertinencia de la función docente, administrativa y académica. Disponiendo de sistemas de atención integrales, con los cuales, se pueda reorganizar, reconfigurar el sentido laboral, generando un sentido común retroactivador de la conciencia colectiva.

Consecuentemente, se creará un escenario de trabajo en equipo en el que se propondrán las habilidades de formación, utilizando pautas de gestión adecuadas, basadas en puntos de convergencia multidireccionales en lugar de un enfoque de extensión. Cualidad esencial que debe tener un líder educativo en su camino de transformación, pues su sinergia funcional debe incubar la integración, el entorno y el deseo de liderar según estándares humanos, dialógicos y socialmente constructivos, que le permitan orientar el desempeño de su equipo. Trabajar hacia un objetivo común es una realidad que es abordada desde las competencias de los líderes educativos.

Hecho nutrido por roles consistentes, tales como: supervisor, coordinador, evaluador, planificador, orientador, motivador, entre otros; debe llevar un seguimiento a largo plazo de los diversos proyectos implementados en la organización para alcanzar favorablemente las metas a corto, mediano y largo plazo;

esto permitirá realizar una evaluación sistémica, a fin de valorar la incidencia, dirección y pertinencia de los logros.

Distinción relevante, útil y necesaria a la hora de dirigir una institución universitaria, porque no se trata solo de mantener la imagen de un jefe autoritario que manda y cuyos empleados obedecen, sino por el contrario, de profesionales capacitados que beben, desde la perspectiva humana del *mentoring*, orientar procesos y articularlos a las metas organizacionales. Se necesita construir vínculos relacionales, es decir, imbricar los objetivos en relaciones restaurativas y sistemas de comunicación, por lo que los docentes deben estar motivados para desempeñar sus funciones pedagógicas.

Todo esto con el fin de lograr la calidad formativa desde el centro del conocimiento contextual, competencias laborales y aprendizaje en servicio, estableciéndose como un soporte de gestión de formación integral, donde el gerente, refleja el desarrollo de la práctica académica, funcional, administrativa y relacional, fortaleciendo los procedimientos de participación integrada de todos los actores. De hecho, es el líder, gracias a sus funciones de liderazgo, quien determina una actitud positiva hacia el desempeño de la calidad de apresto laboral.

Cuando existe un diálogo o comunicación segura y eficaz, es posible lograr un clima organizacional respetuoso y oportuno, incidente en el rendimiento personal y colectivo. Por cuanto, la función gerencial debe enfocarse en fortalecer o crear un ambiente de trabajo coherente donde todos, en uso de sus competencias profesionales, compartan la responsabilidad, la participación y la integración para el bien común de su organización, siempre con el objetivo de mejorar la calidad de la educación.

Conciencia Gnoseológica en la Gerencia Universitaria

El ser humano como sujeto pensante, accionante y emocionalmente constituido, es un sistema de apreciaciones multiversales, en él, orbitan un sin fin de realidades y funciones propias de cada contexto. Por ello, el gerente al ser un individuo

socialmente constituido, ha de integrar en su gestión, un continuum retroactivo de metas, acciones y logros, partiendo de una dialógica restaurativa, la cual, posibilite una escucha activa, a fin de explorar las realidades existentes en el mundo de vida de cada sujeto, para posteriormente, gestar una comunicación sentida, dirigida a la noción, necesidades e intereses latentes en cada actor.

Estas posibilidades de desarrollo organizacional, se muestran no como un hecho semántico, nutrido en un discurso dentro de una conferencia o reunión, sino que, trasciende lo infraestructural, ubicándose en el nicho de realidades interconectadas entre todos los sujetos constitutivos de la organización, quienes, al presentar cualidades diversas, generan la riqueza humana dentro de una institución, ya que, no se trata de la estructura funcional, sino, de la fuerza motriz vivaz, consciente y sentida de sus participantes.

El gerente por cuanto, dentro de su concepción, ha de despojarse de un vocablo dañino y restrictivo, el cual, identifica empleados y subordinados, por una dialógica sentida en las relaciones humanas, donde emerja el sentido de integración, participación, equipo y hasta familia laboral. Estas constelaciones, son elementos activos de una episteme gerentiva, donde el líder desde su identidad cognitiva, desencadena de una peculiaridad funcional, multifocalizada en una lógica múltiple, pues, aquí, se construye un rizoma de perspectivas, donde el docente en función de dirigir y los actores codirectores, intervienen en una realidad organizacional, mediando desde sus estilos de pensamiento y racionalidad, un sistema de trabajo *hologógico*, donde la observancia no sea monocular, sino caleidoscópica.

Lográndose un continuum de apreciaciones, acciones y racionalidad no lógica *nouménica*, sino, humanísticamente edificada, retroactivada desde una visión sistémica y nutrida por la esencia personal en cada proceso. Se trata entonces, de configurar un sintagma organizacional, donde la institucionalidad supera la imagen física, redirigiendo en el sentido de las relaciones humanas, su esfuerzo, voluntad, apresto y complejidad axiológica. Con ello, se busca pensamiento divergente, convergente y sentiente.

Desde la premisa de la divergencia, se debe aprender a pensar diferente, asumiendo las visiones del conjunto de personas que integran el todo, generando una toma de decisiones y participación comprometida, donde la gestión de la episteme productiva, surja no bajo una concepción de lógica restrictiva, sino múltiple y dialogizadora. Lo convergente, sitúa un núcleo de integralidad del sujeto en el contexto organizacional, donde todas las nociones de mundo, paradigma y acción ontoimplicadora, orbitan en una misma finalidad integral. Permitiendo así, eclosionar el *eidos* sentiente, pues desde el enfoque de organizaciones inteligentes, el colectivo debe asumir como suyo el todo, y viceversa, dejándose permear de las múltiples circunstancias. Se busca por cuanto, una voluntad de trabajo donde el sujeto sienta el pensamiento y piense sintiendo la acción laboral integrada.

Peculiaridad simbólica que determina una interacción social, cultural, histórica, organizacional e intrapersonal, donde los actores aprendan a realizar una introspección consciente, con las cuales, puedan valorar sus esfuerzos y logros en función del colectivo, a fin de, reorientarlas y mejorarlas en el sentido de resultados favorables, no solo cuantitativos en la productividad, sino cualitativos, partiendo de la identidad humana, relacional y emotiva que, al final de cuentas, es la dinamización de todos los elementos sustentables de la institución, donde el ser, contexto, episteme y lógica, deconstruyen la entropía por un medio homeostático de orden, aciertos y principios redituables desde una conciencia colectiva, donde la otredad implica el ser en su máxima extensión.

La Organización y las Habilidades Blandas

Las personas que integran una organización, se vuelven una unidad biótica de existencia de la propia institución, la cual, depende de su fuerza laboral integrativa, así, como de sus competencias personales de desarrollo y colectivas de producción; concibiéndose el hecho laboral, como ese entorno motivacional e innominado que posibilita la activación del potencial latente y soterrado en las personas, por ello, el

gerentes ha de estar formado entre sus competencias, en el dominio de sus habilidades blandas, emocionales y coaccionantes, para así, poderlas identificar en sus coactores del proceso y, articularlas en las metas colectivas.

Siendo las habilidades blandas, un conjunto de destrezas sociales que facilitan que las personas se comuniquen con sus compañeros. Aunque muy relacionados con la personalidad de un sujeto, son mejorables y, a pesar de su esquividad, son muy valorados en las organizaciones contemporáneas, por estar presente, en los indicadores de producción y motivación personal. Comprendiendo el estadio integral del sujeto sociolaboral, no como algo simplificado, sino complejo, cambiante y reconfigurable.

Estas habilidades incluyen la inteligencia emocional, la gestión del cambio, el pensamiento divergente, crítico y la dialogicidad. Su potencialización, representa un sistema retroactivador para consolidar ambientes de trabajo agradables y productivos. Aquí, lo ergonómico asciende lo estructural, como bienestar propio de las condiciones laborales, pero se focaliza, en la integralidad del ser, sus fortalezas y debilidades, estas últimas, no son asumidas como un problema, sino, como una oportunidad de mejoramiento consistente.

Su integralidad organizacional, ha logrado una deconstrucción de los procesos de formación no sólo técnicos, operativos y funcionales, donde los currículos, no solo son valorados desde las competencias laborales, sino también, desde el dominio de las habilidades blandas, puesto que, no es nada atractivo, contar con un personal altamente competente en la lógica procedimental de sus funciones, cuando actúa como un autómatas, sin considerar a su entorno laboral y equipo de trabajo. Hoy en día, se ha logrado asentar la inteligencia y conciencia emocional, como un aspecto de cúspide necesaria en el desarrollo personal, laboral, social y familiar, permitiendo la trascendencia de las metas compartidas.

Por cuanto, su verdadera esencia, radica en las habilidades personales y sociales que facilitan las relaciones y permiten a una persona desenvolverse con éxito en cualquier área de la vida, incluido el trabajo. Se habla, de todo lo que integra al ser

humano como humano, relacionadas con la inteligencia emocional, el pensamiento crítico, el liderazgo, la resiliencia y la cogitación del cambio consistente, siendo en extensión, necesarias para el conocimiento integral y el desarrollo educativo, porque trabajan junto con las habilidades duras para prepararse para un trabajo exitoso al reforzar las habilidades necesarias. En sí misma, la capacidad de una persona para responder positivamente requiere no solo habilidades cognitivas, sino también el fortalecimiento de habilidades blandas a nivel personal e interpersonal, para integrarse plenamente en la sociedad global y producir un trabajo excelente.

Desde la concepción del gerente en las organizaciones inteligentes, permite el dominio de la habilidades interpersonales, incluyen la escucha activa, comunicación asertiva, capacidad de negociación, confianza, motivación, cooperación y *rapport*; las cognitivas, pues, determina la axiopracticidad de sus competencias, activando la solución de problemas, toma de decisiones, pensamiento crítico, la autoevaluación desde una reflexión introspectiva; y, aquellas de control emocional, destinadas para el manejo y reconocimiento emocional ante situaciones conflictivas, de estrés y sentimientos intensos que puedan desorientar el flujo funcional.

Modelo Teórico de Gerencia Universitaria, Transitando Hacia las Organizaciones Inteligentes

La gerencia es un medio de desarrollo, orden y bienestar, constituido desde las bases constituyentes de toda composición organizacional, ella, ha de concebirse como un medio y finalidad, pues, genera las acciones pertinentes a ser empleada para solventar situaciones conflictivas de afección común, logrando una simbiosis entre el gerente y sus actores, así mismo, determina las metas colectivas a ser alcanzadas. En este sentido, determina un proceso retroactivo, donde todos median las garantías del progreso, siendo un hecho singular, complejo, permeable, nunca un dominio de verdad obsolescente, al eclosionar una actitud individual de orden y mando.

Al transitar en la gerencia universitaria, se entiende un proceso mucho más ameno, abierto, flexible, complejo e *idiográfico*, pues, al estar representada por

profesionales formativos, su sistema de atención, está implicado de academia, logrando una comprensión más sublime, donde la reflexión estigmatiza cada fase activa, lucubrando e instaurando una episteme situacional, dando cabida a una racionalización divergente, pero a la vez, rizomada al contexto epocal y sentido de la institución, dotando de sentido a toda función que de ella emerja.

Por cuanto, al entender la gerencia desde las organizaciones inteligentes, se resemantiza la gerencia, lastrando la filosofía de la práctica en el ápice de esfuerzo, pasión y logro consolidado. Desde este sentido, la rigurosidad de los colores base como el negro y blanco se vuelve amorfo, permitiendo las tonalidades grisáceas, o mejor aún, convergiendo en un abanico de alternativas coloridas, cuya visión, alude a la analogía caleidoscópica, donde el mundo, realidad y contexto, pueden ser comprendidos desde una multidiversidad de destellos empíricos.

Finalidad que, no solo se alude al hecho filosófico de la gerencia, sino, en su concreción epistémica y axiopragmática, donde el gerente, desde su estilo de pensamiento y método de multidireccionalidad, han de establecerse mediante un rizoma dialógico, donde todas las posibilidades intervienen en un sostén de curación o decantamiento de imaginarios. Aquí, las ideas convergen, sin embargo, desde la toma de decisiones colectiva, se genera una alternativa integral e integrada, la cual, se reconfigura por la dinámica relacional, siendo dirigida a la situación problema.

Permitiendo al gerente, establecer una funcionalidad cargada de roles alternos o sistémicos, los cuales, varíen según los eventos, con esto, no se quiere decir que, deba tener diversas caras, sin contar con una identidad real, por el contrario, debe mantener su vigencia epistémica, reconfigurada en el sentido de la organización, empleando una plasticidad en el modo de orientar la organización e integral el equipo laboral. Siendo esto último, la esencia y la visión teleológica del proceso gerentivo, aunque, la sacia de poder y posicionamiento, nublan en ocasiones, la cordura del profesional, estandarizándose en crear lineamientos para ser cumplidos.

Su acepción entrópica, en efecto, se solidifica en una realidad dismórfica y discontinua, donde los intereses de cada quien van a razón de su valor personal, por

cuanto, para que una organización transite hacia el logro de sus funciones, primero, se debe identificar y comprender el entorno laboral, luego, desentrañar el clima organizacional, para crear una relación activa de trabajo, la cual atienda la realidad desde su multiexistencialidad. Focalizándose entonces, en construir un equipo de trabajo, con alianzas energéticas condicionadas por una comunicación asertiva, originada en una escucha activa. Solo así, se logrará una organización en pininos de ser sentida.

Configuración integrada en este enfoque de gerencia universitaria desde las organizaciones inteligentes, donde la fortaleza productiva, el bienestar común, la ergonomía y satisfacción laboral, sean el bucle de voluntad armónica, donde todo proceso que surja desde el líder, sea una toma de decisiones compartida, donde la conciencia de otredad, garantiza el dominio y empoderamiento del entorno laboral. Logrando con ello, el restablecimiento de una episteme situacional, singular y compleja, donde la reflexión, permita una lógica múltiple, cuyo sintagma dialógico, nutra el rigor de comprensión y transformación institucional. Esto, es una clara concreción de la retroactividad que debe existir, dado que, un gerente no es una autoridad, sino un sistema de integración medida por la comunicación desarrollada.

Singularidad que dota de prominencia un nuevo pensamiento de la gerencia, ulterior al dominio y poder, ubicada en la esencia humana, emocional y relacional; siendo estos aspectos, los elementos nutricionales que avivan de vigor activo los sistemas funcionales, a razón de una interpretación e integración profunda. Es como crear, una conciencia colectiva, conocida también como conciencia de colmena, donde uno sienta el todo y, el todo, converja del sentimiento individual, articulando una prospección de superación, trabajo y logros. De esta manera, esta representación teórica, al estar articulada con una visión cuantitativa, más no reduccionista del pensamiento gerencial, lo plantea mediante un modelo matemático, consistente a la dinámica socibilizadora de la interacción sociolaboral. Quedando expresada de la siguiente manera:

$$F_k = \sum F_a + V_t$$

Donde

F_k = Representa el factor de las organizaciones inteligentes.

$\sum Fa$ = Sumatoria de la fuerza activa (comprende todos los empleados de la organización).

V_t = Constituye el valor agregado y voluntad consciente de trabajo.

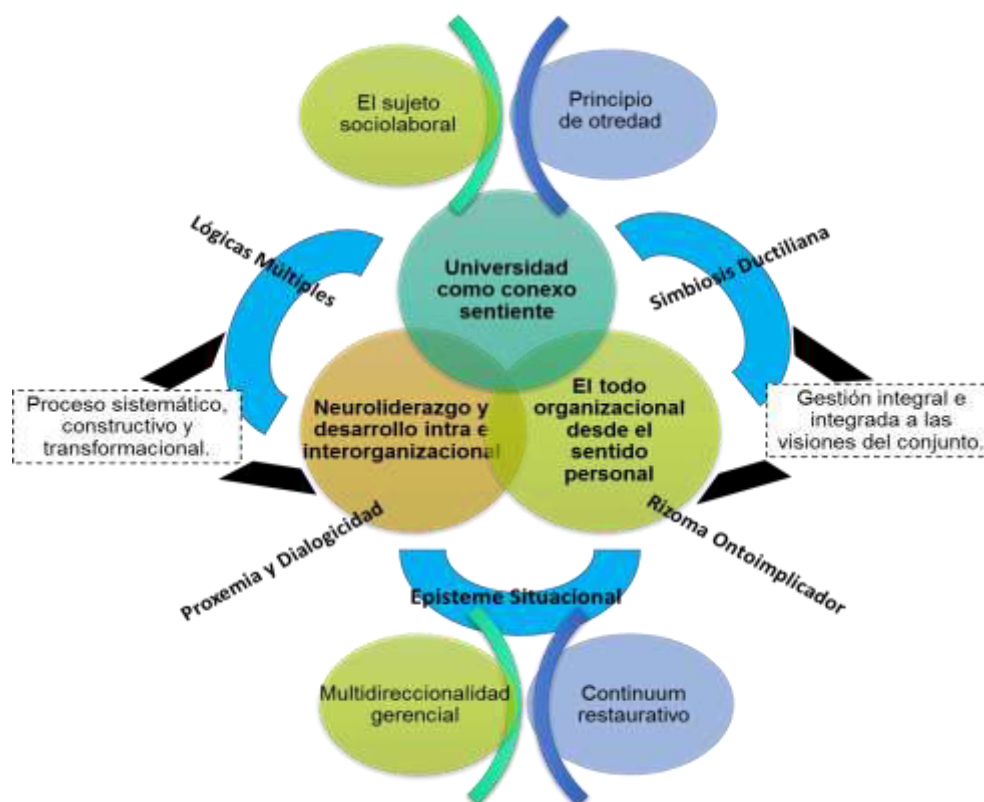
Cabe señalar que, la V_t es obtenida mediante el indicador de trabajo logrado por cada trabajador (esto, mediante los esquemas de evaluación empleados en la organización), luego se suman todos y, se dividen por la cantidad de empleados.

La sumatoria de las dos variables que anteceden, determina la consolidación de una organización inteligente, partiendo de la integralidad de todos sus elementos constitutivos.

De esta manera, las organizaciones inteligentes son un periplo de instituciones clasistas, a un contexto integral, integrado e interviniente de relaciones sociolaborales, donde el sujeto es una representación *hologógica* de la organización, siendo esta última, un elemento abstracto que, cobra vigencia existencial desde la red de relaciones armónicas, funcionales, teleológicas, axioprágmatas y consustanciadas en logros sentidos. Esto, es uno de los principios rectores de la gerencia universitaria desde el enfoque de organizaciones inteligentes, pues, la conciencia emocional, es un factor de regulación y desarrollo de las capacidades de liderazgo, así, como de la fuente fluvial de logros, determinada por cada uno de los trabajadores, quienes, son asumidos como sujetos participantes, de gran importancia para la institución, recreando una imagen concreta, activa y de competencias sistémicas.

Su concreción radica, en asumir tanto al gerente como a los participantes de las metas organizacionales, como sujetos socializantes, mediadores y activadores de los sistemas de producción, cuyas garantías posibilitan el dominio de las habilidades personales, sociales, emocionales, psicológicas, técnicas, profesionales y metodológicas, dirigidas en una consistencia axiológicamente constituida. Así, los procesos son ondulaciones ductilianas, las cuales se adaptan a cada situación

evidenciada, a fin de ser tratada y solucionada. Es una especie de serpenteo, al esquivar los aspectos que debilitan las metas, integrando los factores que la nutren en un sentido de significancia. Para su mejor comprensión, se ilustra mediante la siguiente infografía:



Infografía 9. Modelo teórico de gerencia universitaria, transitando hacia las organizaciones inteligentes

Comprendiendo la ilustración que antecede, se evidencia como la triada universidad, organización y gerencia, desde un enfoque neuroactivo, determina el anclaje de las organizaciones inteligentes, vista como proceso de identificación exógena, donde la institución aprende a sentir los problemas de su realidad inmediata y contextual, haciéndola suya en un rizoma ontoimplicador, logrando a su vez, el desarrollo personal, donde la inteligencia emocional, supera lo infraestructural, por una red de apreciaciones sentiente, con ello, no se trata de aceptar las condiciones de

deploro, sino, superarlas por la esencia de las relaciones humanas, en un sentido de comunicación asertiva, permeable y motivacional.

Composición que identifica al gerente, como ese neurolíder, pues, logra una plasticidad activa, entre su estilo de pensamiento, metodología multidireccional y episteme situacional, reconfigurando un sentido común de significados, logros y apresto. Por cuanto, la proxemia como elemento dialógico, da vigencia a la reticularización intersubjetiva, codificando los modos laborales por la lingüística comprensiva. Esta visión, robustece el sentido de las lógicas múltiples, al lograr una articulación sistémica, restaurativa y transformacional del *ethos* funcional, por una visión integral e integrada de todos los actores copartícipes del proceso.

Tendencias. Apegos Administrativos

Ser titular de la administración pública es una tarea social de gran responsabilidad, donde el aspecto conductual debe ser el compromiso, el sigilo, la determinación, el desempeño del trabajo y la conciencia, han de dirigir la acción laboral, sin embargo, estos principios no se pueden consolidar en condiciones de mando autoritario. Por ello, se debe derivar la sublime cualidad del liderazgo humanista, la disposición a guiar en una atmósfera de integración armoniosa, dirigida a ordenar las consideraciones personales del “yo” personal y el “yo” colectivo. Su efectividad debe ir más allá de la especulación y limitarse a roles sistémicos, donde la administración se aborde en términos de servicios, emociones, comunidad y comunicación, permitiendo encaminar gestiones específicas, teniendo en cuenta que la realidad institucional es la cultura social en su conjunto.

Cada una de estas actividades integra los componentes de un liderazgo dentro de las organizaciones inteligentes, superadora de esa herencia restrictiva autoritaria; por cuanto, se considera inaceptable una percepción sesgada, inhibidora de la actividad humana, esfuerzo y compromiso, simbiotizando todos los elementos que la componen a través del valor consciente de cada participante involucrado. Su

dinámica organizacional, determina la interacción, sociabilización, inteligencia y conciencia emocional.

La necesidad de orientar la actuación de los docentes universitarios desde la gerencia en concepción de las organizaciones inteligentes, confecciona las garantías de estabilidad, disponibilidad, desarrollo, desempeño y satisfacción laboral, desarrolladas sobre la base de la ergonomía organizativa, reconfigurando la imagen recreada por la compleja situación de seguridad financiera a la que se enfrentan las administraciones públicas.

A partir de esta realidad, se valora que es necesario desarrollar y fortalecer la competencia profesional y social en el proceso de gestión, para poder liderar con éxito, seriedad y adecuación, a partir del cual se forma la conciencia emocional en la dirección de las acciones, por ejemplo, las habilidades de control, regulación emocional en las relaciones interpersonales, donde el directivo se autorregula, capacita y dirige, orientando a sus compañeros para mejorar los medios, la calidad y la disposición al servicio.

La escucha activa también debe reforzarse estableciéndose como una acción para usar durante el conflicto, mostrando interés en las personas, sus ideas y luego haciendo sugerencias. En todos los espacios sociales es fundamental para las correctas relaciones y funcionamiento; la dialéctica con sentimientos y verdadero tacto, cultiva en el contexto de las situaciones comunes, la atención e importancia a los participantes en un entorno organizacional más cercano. Como tal, se debe desarrollar la comunicación persuasiva para romper el mito de que las organizaciones exitosas atribuyen su compromiso a un alto estándar de diálogo unidireccional, y no fue sino hasta principios del siglo XIX que, este liderazgo infértil fue eliminado del canon administrativo. Sin embargo, la realidad exige nuevos enfoques organizativos, donde la organización se incorpore a su entorno, lo conozca, comprenda e incluso lo transforme.

Por ello, es necesario reflexionar sobre las cualidades del liderazgo, asumiendo que es un medio humanista en el que la comunicación surge de la escucha activa; la

identidad personal y gerentiva, es mediada al conocer las situaciones, creencias, necesidades y demandas de las personas que integran la institución, permitiendo dirigir acciones que respondan de manera importante. Implementar la capacidad de usar sugerencias sensibles al contexto, basadas en lenguaje comprensible y sintético representa un valor circunstancial, retroactivador de la voluntad laboral.

Durante siglos se ha fomentado el principio de impacto al desarrollo personal, la voluntad de percibir toda ayuda como un proceso de cambio, evitando la ceguera de la gestión que limita el desarrollo institucional, para así, lograr cambios desde la conciencia del ser organizacional. De esta manera, se establece una empatía a priori y la conexión puede fortalecer la integración entre los líderes, los miembros de la organización y la transformación de las actividades de servicio en un contexto social ameno.

Concibiendo la activación del esfuerzo, voluntad de trabajo y satisfacción laboral en los docentes, asumiendo un pragmatismo axiológico de significado, donde el bien común realce las acciones individuales. A partir de ello se crea la gestión compartida, integrando la visión de conjunto, delegación de funciones para fines institucionales, y la responsabilidad de la identidad institucional, diversificando la orientación y multidireccionalidad, desde el sentido de los coactores del proceso, donde la corresponsabilidad, las funciones relacionadas con la misma, van dirigida al fortalecimiento del sistema y restaurar los medios laborales.

Crisis del Entorno, Innovación Organizacional y Procesos de Cambio

El mundo, las personas, sus culturas y la sociedad son estructuras complejas en las que coexisten sistemas interactuantes, sentimientos, significados, acciones específicas que determinan las razones de su presencia en un contexto específico, elementos que forman su identidad como un todo relacional. De esta forma, las organizaciones generan procesos que simplifican las metas porque no son meros mecanismos de automatización, pues toda sinergia institucional depende de la

composición de los equipos humanos, de sus intereses e inquietudes, y de sus anhelos.

La realidad que hace de la organización un sistema de objetivos relacionados, procesos de gestión, interacciones, entorno, mercados, determina su propósito como institución. En este caso, se asume que no se trata de una estructura empresarial, sino de una red de relaciones en el que intervienen líderes, gerentes y empleados por razones que exigen equilibrio, sustentabilidad y progreso a través de una interacción consciente y comprometida. Las acciones tomadas para integrar la organización con el entorno o su desarrollo, responde a una dinámica permeable, de acuerdo con la finalidad y su contexto.

Estas variables permiten priorizar los mecanismos de inversión para que la productividad, desempeño y satisfacción laboral coexistan en un mismo plano relacional. Por ello, es necesario aplicar procesos de gestión consistentes que consoliden la estructura de todas las funciones de la organización, beneficiando a todos los actores tanto de forma indirecta como por extensión. El propósito, es alinear la estructura organizacional y coordinar su enfoque de gestión personal, para lograr sus objetivos bajo una visión de conjunto.

Además del control administrativo, las organizaciones complejas o altamente competitivas, deben entrar en su proceso de transformación en un entorno globalizado, compuesto por nuevas tecnologías, componentes relacionados con la sociedad de la información, las telecomunicaciones y los entornos sociales que crean, un umbral de desarrollo sólido, proliferando los servicios y producción, satisfaciendo las necesidades de los consumidores desde su entorno compartido. En este enfoque, los líderes deben ser sensibles a las nuevas tecnologías y, a la sociedad del conocimiento y del saber, como aliados para generar ciclos de optimización que definan el desempeño de la organización.

Es a través de esto que se logra el proceso de innovación, incidiendo en todos los aspectos de la gestión del conocimiento, como una interdependencia sistémica, porque capacitar a los participantes de una organización, mejora sus habilidades de

resolución de problemas, contribuyendo al crecimiento de la institución. De esta manera, las funciones se vuelven efectivas desde su punto de vista común, satisfaciendo las necesidades de un entorno local y global, habilitado por la conectividad, el contexto inmediato y su encargo social.

Su integración va más allá de una simple organización, en la transformación cultural, donde la gerencia, asume nuevos roles o responsabilidades en la configuración de redes humanas, en cuyo caso se convierte en un sujeto sociolaboral con autonomía, a la respuesta de la organización y contexto. De esta forma, las tecnologías de la información y comunicación (TIC), generan nuevas tareas. Esto sugiere un proceso de aprendizaje continuo que tiene lugar a través de estas características del mercado.

De esta forma, la era de la digitalización y las nuevas tecnologías protege todos los entornos sociales y muestra un impacto positivo en los contextos laborales, los consumidores, la rentabilidad, la producción, la calidad y los servicios. Por ello, es importante que el liderazgo en el entorno de la gestión tecnológica, juegue un papel en el impulso del proceso de cambio, sumergiéndose en las nuevas tecnologías que no serán paralelas a ellas, sino horizontales, que significa la sociedad de la información en la dinámica organizacional. Garantizando, la creación de una sociedad del conocimiento y la creación de nuevos métodos de gestión laboral, relacionadas con la demanda epistémica epocal.

Superando la Institución y Construyendo la Organización Sentiente

La grandeza de la naturaleza humana radica en los sentimientos humanos, que no son meramente adquiridos, es un principio o virtud que las personas pueden desarrollar como condición de su naturaleza. Aunque todos lo contenemos esencialmente, a veces puede ser reprimido por intereses idiosincrásicos y lúgubres, por encima del bien común, violentando los derechos de los demás por necesidades individuales, convirtiéndose en seres socialmente obsoletos.

A nivel organizacional, dentro de la competencia del personal docentes y personal gerencial, es necesario crear tal cosmovisión en la que los más justos puedan integrarse a su contexto, ser parte de su entorno, vivir de acuerdo con su conciencia social. Proporcionar un sistema social y cultural completo basado en la bondad humana. Así, cada persona será más humana y actuará en interés de los demás, porque considerando a su prójimo como parte integral de su ser, logrará una relación simbiótica, iniciada por la comunidad y no por dualidades del individualismo.

Permaneciendo en su igualdad cósmica: unidad, comprensión, virtud y valores cívicos. Partiendo de este supuesto, existe una tendencia real en la sociedad, cuya entropía excede al individuo, a través de una serie de realidades interactivas que conviven interna e intersubjetivamente, en tanto las personas forman partículas de un todo social, cuya cultura permea el saber en su sentir, integrando el comportamiento en un sistema de coexistencia en red, donde la identidad laboral común, se construye dentro de un *eidos* contextual.

Como tendencia a la ética del trabajo, se da una aculturación sistemática activa, una función de servicio dirigida en las condiciones del trabajo conjunto, donde el modelo organizacional no es el desprecio de los principios académicos, filosóficos o axiológicos, sino que, consiste en tareas alimentadas por necesidades de servicio, donde el bienestar laboral, desempeño y satisfacción, son logrados en el sistema de gestión, cuyo compromiso, es atender las necesidades de la sociedad desde un enfoque académico, administrativo e interviniente. Sólo un sujeto basado en principios sociales puede romper los diversos grilletes de la actividad organizativa que obstaculizan su naturaleza noble y, así, crear un hangar de oportunidades benignas.

La meta en su concepto de bienestar y desempeño, debe integrarse a la función del trabajo social, porque los engranajes de cambio necesarios para la personalidad, está en desarrollarse plenamente, en interacción con el contexto inmediato, donde la transformación real puede tener lugar visualizada, extensiva a la coherencia social.

De esta manera, la esencia gerencial y laboral, se construye y reconstruye de acuerdo a necesidades comunes.

Desde esta peculiaridad, se puede ver un rizoma de esperanza, realzando la verdadera naturaleza de la virtud humana, porque el estar en sociedad dentro de la organización, es la clave para el redescubrimiento de la gestión exitosa, por lo que todos los escenarios del contexto sociocultural, deben activarse para fortalecer la ciudadanía global en la noción funcional laboral, siendo necesarias, las garantías ergonómicas, habilidades blandas, las teleológicas, el liderazgo y la dialógica restaurativa.

Competencias de un Gerente en una Sociedad Compleja

El papel de un líder como agente de cambio y gestor de la acción consciente, significa transitar por los espacios abiertos de las relaciones humanas para integrarlas, dejarse penetrar por circunstancias complejas, determinar las innumerables tareas de las que es responsable, incluidos los administrativos, pero sobre todo, aquellas inspiradas en su inteligencia emocional, donde el tacto humanista, la comunicación efectiva, la escucha activa, el compromiso afectivo y la empatía, son aspectos que articulan un conjunto de objetivos impulsados axiológicamente valorados.

La tendencia resultante de las acciones gerenciales, no es un aspecto desligado de la individualidad, pues, parte de un liderazgo, el cual, debe ir hacia la composición social en su conjunto, consolidada por la organización y sus miembros en busca de fines comunes, donde se encuentra la expresión del interés, la satisfacción, el *ethos* y las buenas costumbres, siendo el soporte de la red, para el propósito de la institución, emergiendo un cambio continuo desde una visión compartida. Como acción gerencial, se deben retroactivar virtudes, gestiones o impactos como agentes de cambio, coordinadores de procesos, *mentoring* en las metas, creando sistemas que permitan la construcción colectiva de la organización.

Lucubrando relaciones, acciones y resultados normativos internos de acción, para validar el entorno interactivo, guiada por una axiología holística que sustenta la red simbiótica entre el ser, el saber y la acción. Aspectos que conducen los nodos de la organización para lograr la integralidad activa, donde la satisfacción laboral es más importante que los intereses individuales; si el desempeño de las funciones está relacionado con una amplia valoración intersubjetiva, es un proceso de regulación redituable, y los sujetos recrearan una imagen sistémica, orquestada por una función colectiva.

Sobre la base de esta composición real y atención valorada, se crean patrones apropiados de respeto mutuo, toma de decisiones y delegación funcional compartida en la vida institucional. La responsabilidad recae en el gerente y su conjunto, no en el jefe, ya que, él dirige la integración de cada componente organizacional. Por ello, es necesario enfatizar los tres principios centrales de la gestión, a saber, el cumplimiento de las designaciones institucionales, la satisfacción laboral y la atención oportuna a la facilitación de los sistemas relacionales; por lo tanto, el liderazgo ético, la conciencia emocional y la restauración, generan una simbiosis entre el desarrollo personal e institucional.

En esta renovación, el liderazgo ético es el primer principio, puesto que, los gerentes se preocupan tanto por sus empleados como por su trabajo. Para lograr objetivos comunes, comparten el poder con aquellos a quienes supervisan o lideran y, retienen la última palabra en todos los asuntos importantes. Estos reguladores delegan, pero no abdican. Siempre se permite predicar con el ejemplo, la visión común está formada por una clara apreciación de las disposiciones, y la eticidad, integra cualquier composición que surja en la matriz organizacional.

El segundo principio es la conciencia emocional, porque posibilita un intercambio empático entre todos los participantes activos en un ambiente organizacional, donde la razón, el diálogo y la comprensión se manifiestan en una trinidad interpersonal, donde la escucha activa, la comunicación resolutiva, la eficacia, la persuasión y la organización confluyen en un solo discurso integrativo. Su

finalidad es crear, dirigir la voluntad, porque el líder, siendo consciente de su realidad emocional, podrá regularla, controlarla, dirigirla, hacerla más empática, comprensible, humana, podrá reconocer los conflictos, atendéndolos y transformándolos en situaciones potencialmente útiles.

Como tercer principio se establece la simbiosis restaurativa, un concepto que impulsa la transformación constante, donde los líderes son gestores de procesos, creadores de visiones cognitivas específicas y, las necesidades colectivas se satisfacen a través de una combinación de objetivos y resultados comunes. Pretende actuar como un ciclo simbiótico de acción, reflexión y reorientación que corrija las deficiencias de gestión. A partir de este concepto, el líder comprende e identifica situaciones disruptivas, asume una comprensión colectiva de la necesidad, creando un sistema de conciencia del contexto, integrado mediante una visión holística, donde todo lo que lo integra se responsabiliza *hologóicamente* por el cambio.

Esta trinidad de gestión ética, conforma un sistema de convivencia institucional, laboral y relacional, que genera redes de interacción orientadas axiológicamente, pues su suma estructural, incluye la praxiología de los nodos humanísticos relevantes. Un ancla sesgada basada en objetivos establecidos éticamente, para hacer que las funciones organizacionales sean más agradables, logrando la satisfacción personal, institucional y contextual.

Simbiosis Organizacional, Transformando la Entropía en una Homeostasis Consciente

La organización como trasfondo de interacción intersubjetiva, que forma los vínculos entre el trabajo social y las relaciones afectivas, debe ser trasladada a un punto de convergencia, donde cada acción determina la función general y vivaz de la institución, lo que conforma una inercia sistémica positiva, donde una actitud consciente, inspira la voluntad cinética. Valorando el todo como un cosmos de interacciones y desarrollo, conexo de virtudes restaurativas. Este último, permite ver

y comprender situaciones hostiles para luego aceptarlas en una ola de identidades integradas, transformándolas en hechos de crecimiento colectivo.

La conciencia de la humanidad no se puede sustraer, sino que, se debe conectar a la visión de conjunto, realidad institucional dentro del sujeto, para que todas las acciones adquieran sentido y significado individual-colectivo, porque la conciencia se revela en la matriz de la interacción, activando al individuo desde un principio de otredad, pero con una comprensión compartida del todo, encaminando cada acción al bienestar colectivo.

Esta virtud de los sentidos humanos, adquiridos en la sublimidad de la acción misma, cuando la autoconciencia florece y se difunde ampliamente, es un principio que pocos son capaces de desarrollar en su estado natural. Aunque todos lo contenemos esencialmente, a veces puede ser reprimido por intereses idiosincrásicos y oscuros por encima del bien común. Características a abolir desde un nivel subatómico, mediante actos de integridad donde se satisfaga la necesidad de servicio en materia colectiva.

En este sentido, para que las organizaciones inviertan energía en sus metas, necesitan lograr una sinergia intrainstitucional, donde todos trabajen juntos para lograr las mismas metas institucionales, de modo que la sostenibilidad de los resultados o la productividad no sea un sistema aislado, sino complementario. Competencia feroz, pero en esencia necesario, partiendo de una valoración firme e impecable de que, cuando se presenta una situación que puede vulnerar el funcionamiento establecido, se condiciona a las personas a realizar cambios, involucrando de tal modo, a todos y cada uno de los participantes del proceso, directa o indirectamente en la conducción.

Es necesario crear una cosmovisión en la que las personas con mayores dotes organizacionales, se integren con mayor probabilidad a su simbiosis, volviéndose parte de su entorno, asumiendo una conciencia social desde su mundo de vida, garantizando un sistema sociocultural, humano, complejo y organizado. Por lo tanto, la simbiosis exógena con la organización es posible, porque al cambiar los principios

funcionales, orientados axiológicamente, será preponderante encontrar acciones que mejoren las funciones laborales, satisfacción y resolución de conflictos.

Este principio, humaniza a los funcionarios públicos, acercándolos al contexto de las situaciones problemáticas para ayudar o monitorear sus soluciones, actuando en interés propio y ajeno, pues ver al prójimo como parte integral de su existencia, conducirá a una expresión simbiótica que, surge de la comunidad, no en su estructura organizativa en la que viven varios sujetos, sino, en su igualdad cósmica de asociación, comprensión, virtud y valores cívicos. Esta integralidad, crea una red activa de cambio, cuyo punto de partida es la funcionalidad del prestador de servicios en la estructura pública, estimulada por la voluntad inquebrantable del líder, coadyuvada por la motivación, partiendo de la actitud, el acuerdo, la solución.

Reflexiones Epistémicas

La gerencia universitaria como rizoma académico y humanamente sentido, es un caudal de posibilidades con la que toda institución cuenta, a fin de, articular sus nodos curriculares, formativos, sociales, investigativos, científicos y de fuerza laboral. Estos elementos conexos, complejizan la realidad de liderar, pues, no se trata de un cargo dirigido desde una oficina, donde se toman decisiones a puerta cerrada en un escritorio; por el contrario, se constituye como nodo de convergencia multiexistencial, donde el sujeto en función gerencial, lidera a un grupo de trabajo, quien deberá colisionarlos como equipo, orquestando en unísono, funciones integrales de provecho.

Es así que, desde el sentido de esta singularidad epistémica, se planteó construir un modelo de gerencia universitaria sustentado en las teorías de la organización inteligente para el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Barinas. Logrando una composición integral e integrada de los nodos que eclosionan, retroactivan y posibilitan el liderazgo compartido, asumiendo una conciencia

colectiva desde el principio de otredad, con vigor emocional, al establecer una simbiosis funcional con la regulación, control y extrapolación de la cognición sentiente.

A su vez, se logró crear los cimientos de una nueva manera de pensar la gerencia universitaria, donde la neurogerencia, se posiciona como una conciencia gnoseológica, integrando los patrones de una plasticidad laboral, donde la episteme situacional, desencadena las nociones del proceso sistémico de atención y desarrollo personal-organizacional-social, logrando un medio de productividad desde la fuerza vivaz productiva, atendiendo a lo humano, la sociabilidad y disposición al logro, caracterizado por una lógica múltiple, reestructurada desde la vigencia situacional.

Esta configuración retroactiva, se obtuvo al diagnosticar el estilo de gerencia que se desarrolla en el contexto del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas, evidenciándose un proceso sociointegrador alterno, pues, se nutre desde la concepción verticalista de orden y mando, al disponerse de lineamientos institucionales a ser asumidos, empleados y valorados. Inhibiendo la toma de decisiones del personal como agentes coaccionantes de las metas comunes. De esta manera, se nutre una noción posicional, donde, quien lidera, es la autoridad, cuya palabra sacrosanta es incuestionable.

Por cuanto, se requiere flexibilizar los procesos gerentivos, por la incorporación del enfoque de esta teoría, al considerar las organizaciones inteligentes, en su nuclearización semántica y pragmática de las lógicas múltiples, así como, la dialogicidad restaurativa, al construir y reconstruir realidades, procesos y competencias, desde la identidad epistémica *idiográfica* e integrada al nicho laboral, a fin de, disponer de roles compartidos, actitud consciente, empoderada, activa, axiológica, en la consolidación de metas comunes.

Consecuentemente se identificaron las características sociolaborales que dificultan la gestión gerencial eficiente en el seno del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas, comprendiéndose como principal realidad, la situación económica laboral de la administración pública, cuya ausencia

de reivindicaciones honorares, engendran en la disposición laboral, desdén en cuanto a la atención de las funciones de cada docente, implicando, en la virtud académica de los estudiantes universitarios, quienes cuestionan o subvaloran la formación universitaria, al no estar integrada dentro del campo de posibilidades de desarrollo y bienestar personal-social-económico.

Posteriormente, se analizó la dinámica organizacional presente en la gestión del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas, estando conformada por programas y subprogramas, donde cada estrato académico, está conformado por una jefatura, seguidamente, su funcionalidad estructural, condiciona un equipo de trabajo que dirige los subproyectos. Dentro de su relación retroactiva, se consolida una comunicación fluida entre cada componente, permitiendo gestar las informaciones de manera eficiente, articulándola con la matriz epistémica y curricular de la institución.

Complementariamente, se describió la forma en que suceden los estadios gerenciales dentro de la gestión del conocimiento y productividad intelectual en el contexto del Vicerrectora de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas, concibiéndose una episteme situacional, donde se parcela por la conmovión interna y divisoria, entre quienes trabajan y quienes se mantienen en actividades sindicales, prominentes a una eclosión nacional de protesta. Esta situación, determina una gerencia adaptativa, pues su finalidad y procesos no se detiene, articulando los componentes de su estructura funcional.

Edificando un conocimiento sentiente, nutrido por la vigencia epocal, esfuerzo y disposición del trabajo en equipo que conforma la gestión, pues, se trata de un sistema y no de una infraestructura. Conminando a una productividad académica, científica e intelectual, accedida por unos pocos, siendo integrada, por agentes externos para motorizarla e integrándola como sujetos intervinientes de progreso. Logrando una masificación de estudiantes en pregrado locales y exógenos. Mientras que, postgrado, la complementan sujetos foráneos a la geolocalización institucional.

Estas características, condicionaron epistémicamente a esta teoría, logrando integrar los elementos de las organización inteligentes, para la formulación de un modelo de gerencia universitaria para el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ Barinas, donde se obtuvo como aspectos prominentes, la identidad de roles tanto del líder como de los actores coaccionantes de procesos, la conciencia colectiva basada en el principio de otredad, el neuroliderazgo, la plasticidad sociolaboral y la conciencia gnoseológica de cambio, progreso y desarrollo tanto personal, como institucional.

Referencias

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (Andes). (15 de enero, 2015). "Ecuador ya cambió", destaca presidente Rafael Correa en conmemoración de 8 años de gobierno. Andes. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-ya-cambio-destaca-presidente-rafael-correa-conmemoracion-8-anos-gobierno.html>
- Aguirre, S. (2002). *La cultura de la empresa. Subjetividades* [Revista en línea]. Disponible: <https://periodicos.unifor.br/rmes/article/view/1153/3429>.
- Albornoz, O. (2006). *Término de Cambios, Globalización, Disparidad, Adaptación Competitividad en Competencias Laborales*. Mimeo de la Universidad de Carabobo. Valencia: Talleres de la Universidad.
- Álvarez, C. (2007). *La gerencia en un mundo globalizado*. España: Mc Graw Hill.
- Álvarez, D. (2002). *La excelencia universitaria*. Universidad de La Habana. Monografía en formato electrónico. La Habana, Cuba.
- Amat, S. (2000). *El control de gestión: Una perspectiva de dirección*. España: Gestión.
- Antúnez, T. (2010). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad humana*. Bogotá, Colombia: ECOE.
- Arano, R., Cano, M. y Olivera, D. (2012). Las organizaciones inteligentes como generador de entornos competitivos. Revista *Ciencia Administrativa* 2012-1 IIESCA. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/04CA201201.pdf>
- Arbúes, M. (1997). *El perfil de las organizaciones que aprenden*. Alta dirección, 31(191), 39-46.
- Argyris, C. (2007). *Resoning, learning and action: Individual and organizacional*. San Francisco. Jossey - Blas.
- Arriechi, K. (2000). *Las organizaciones y su nueva epistemología social*. España: Bahio.
- Audarc C. (2000). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Balestrini, M. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.

- Balza, A. (2010). *Complejidad, transdisciplinariedad y transcomplejidad. Los caminos de la nueva ciencia*. San Juan de los Morros, Venezuela: APUNESR.
- Barceló, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid, España: ESIC–Pricewaterhouse-Coopers.
- Berrigasteiz, G. (2002). *Redes en educación, una visión y una acción en conjuntos*. España: Mc Graw Hill.
- Beveridge, M.C. (1999). *Cage Aquaculture*. 2nd Edition. Fishing News Books Ltd., Oxford.
- Carpio, (2001). *El aprendizaje y la singularidad educativa*. España: Mc Graw Hill.
- Cejas, M. J., y Alfonso, R. D. (2012). *Aproximación al estado y tendencias de la gestión universitaria en América Latina*. Gestión Universitaria. Buenos Aires. Argentina, 5(1).
- Choo, Chun Wei (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Cuauthémoc: Oxford University Pres, 1999. 288 p.
- Crespo, R. (2016). *Claves para una introspección consciente*. España: Argea.
- Cubillo, J. (2005). *La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones*. *Ciência da Informação*, v. 26, n. 3, p. 260-267, 1997. Disponible em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01009651997000300005
- Drucker, P (2003). *La organización del futuro*. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- Drucker, Peter (1997). *La sociedad postcapitalista* (Cuarta reimpression 1997). Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Drucker, Peter (1998). *La sociedad postcapitalista* (Sexta reimpression 1998). Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Edel, F. (2003). *El funcionario público, notas para su practicidad*. México: Bahio.
- Esther, M. (2011). *Tópicos de investigación cualitativa*, 2da edición. Valencia, Venezuela: FACE-UC.

- Flores, O. (2007). *Hacia una Pedagogía del Conocimiento*. Bogotá: Editorial McGraw Hill.
- Galeano, E. (2009). *El libro de los abrazos*. Uruguay: Siglo XXI.
- Garzón, M. y Fisher, A. (2009). *El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia*. En revista *Pensamiento y Gestión*, No 26, julio, pp. 238-278.
- Garzón, M., & Fisher, A.L. (2008). *Modelo teórico de aprendizaje organizacional*. *Pensamiento y gestión*, 24, 195-224.
- Gil, T. (2000). *Inteligencia emocional en las empresas*. México: Tecnoempresa.
- Golemans, D. (2002). *Inteligencia emocional*. España: Kairos.
- González, H (2008): *La Educación Superior en la Revolución Bolivariana*, Caracas, Venezuela: Disponible: http://www.oncti.gob.ve/index.php?option=com_phocadownload%26view%3Dcategory%26download.
- Gibson, James; Ivancevich, John y Donnelly, James (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Santiago de Chile. Mc Graw-Hill
- González, F. L. (2002). *Un modelo de gestión para la Extensión Universitaria en la Universidad de Pinar del Río*. Tesis para optar por el Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad "Hermanos Saíz Montes de Oca". Pinar del Río, Cuba.
- González, G. G. (1996). *Un modelo de extensión universitaria para la educación superior cubana. Su aplicación en la cultura física y el deporte*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo". La Habana, Cuba.
- Giddens, Anthony (2003). *Consecuencias de la Modernidad*. México. Editorial Planeta.
- Gadamer, H. (1977). *Verdad y método, fundamentos de una hermenéutica filosófica*. Salamanca, España: Sígueme.
- Halal, J. E. (2005). *Organizational intelligence*. Disponible en: <http://www.strategybusiness.com/press/article/12644?pg=0>

- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Perú: Mc Graw Hill.
- Higuaita, D. (2012). *Interiorización de las manifestaciones culturales en los miembros de la organización. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales* [Revista en línea]. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90925810003.pdf>.
- Horrouitiner, S. P. (2006). *La Universidad Cubana: el modelo de formación*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Jiménez, N. y Jiménez, I. (2016). *Liderazgo transformacional y aprendizaje móvil en la gerencia universitaria: un aporte a la gestión tecnológica. Tzhoecoen*. [Revista en línea]. <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/380/368>.
- Jordán H. (1999). *Apuntes sobre el Control de Gestión. Material de estudio del Programa DEADE*. Cuba. La Habana.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de la administración. Un enfoque internacional y de innovación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global*. 14ª. Edición. Mc Graw Hill, México.
- Ley de Universidades (República de Venezuela). (1970, Septiembre 8). [Transcripción en línea]. Disponible: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/documentos/ley_de_universidades.
- Llano, L. (2009). *Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento*. Cuaderno Empresa y Humanismo, 61, 1-19.
- Macías, F. (1997). *Educación y valores*. CIIDET. Mimeo.
- Macmaster, M. (2006). *Organizational intelligence*. Disponible en: <http://www.macroinnovation.com/images/mgmnt.pdf>.
- Marcano, j. (2018). *La gerencia en la transformación de la educación tecnológica universitaria venezolana, desde la complejidad*. Tesis doctoral. Universidad de Carabobo. Bárbula
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. Editorial Trillas. México.

- Méndez, L. (2001). *Planeación organizacional*. 1era edición. Costa Rica: LUMINUSA.
- Morales, J. (2005). *Fundamentos epistemológicos para la educación más allá de la postmodernidad. Educar para la trascendencia*. Revista Anthropos Venezuela. Segunda etapa. N°50/51. Valencia.
- Morlán, I. (2011). *Modelo de Dinámica de Sistemas para la implantación de Tecnologías de la Información en la Gestión Estratégica Universitaria*. Del País Vasco, Donostia - San Sebastián. (Tesis Doctoral).
- Murillo, C. (2006). *Vinculación universidad - sector socioproductivo desde la perspectiva del cambio planeado y la cultura organizacional*. Tesis Doctoral. Universidad Bicentennial de Aragua (UBA). Maracay- Venezuela.
- Murillo, M. (2019). *Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias*, Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (marzo 2019). En línea: <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/03/gestion-universitaria.html>
[//hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1903gestion-universitaria](https://hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1903gestion-universitaria).
- Muro, X. (2003). *La gerencia universitaria desde la perspectiva diversa y crítica de sus actores*. Tesis Doctoral. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Obeso, C. (2003). *Capital intelectual*. Barcelona. Gestión 2000.
- Ollante, T. (1999). *Práctica y praxis educativa*. España: Mc Graw Hill.
- Orellana, M. (2011). *Estilos Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño Organizacional*. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Universidad Estatal a Distancia. San José de Costa Rica.
- Palacios, M. (2000). Aprendizaje organizacional: conceptos, procesos y estrategias. En: *Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Año 6, Número 15. Mayo-agosto.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Parra, M. (2017). *La reinstitucionalización de la educación superior en Venezuela: ¿descolonización del conocimiento? Laplage em Revista*. [Revista en línea]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6192027>.

- Paymal, N. (2008). *Constelaciones organizacionales para la prosperidad y la abundancia*. México: Grijalbo.
- Pérez, R. (2005). *Formación basada en competencia*. La Academia rinde Cuentas. Barquisimeto: Universidad Centro-occidental "Lisandro Alvarado" (UCLA).
- Picón, G. (1994). *El proceso de convertirse en Universidad*. Aprendizaje Organizacional en la Universidad Venezolana. Caracas: FEDUPEL.
- Pineda, M. (1995). *El discurso político de la educación superior en Venezuela*. Universidad de Carabobo. Valencia: Clemente Editores C.A.
- Piñero, M. y Rivera, M. (2012). *Universidad, investigación y complejidad: lineamientos para un escenario de redes de investigación*. Revista Tecnología, Gerencia y Educación. 12(94).
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas* (4^ª ed.). España: Alfa omega ESIC.
- Rojas, K. (2019). *Formación y capacitación estratégica*. España: Tecnociencia.
- Rodríguez, Y. y Domínguez, G. (2007). *La inteligencia organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento*. Disponible en: <https://www.scielo.br/j/ci/a/h5tF7FQGcSr38FXfGGsVJmP/?lang=es>
- Rodríguez, B.B., y Navarro, J.A. (Julio, 2011). *Sistemas de cultura organizacional para salud de la organización*. Revista Pueblo y Sociedad Noticias. [Revista electrónica]. Disponible en <http://www.pysnnoticias.com/2011/07/16/sistemas-de-cultura-organizacional-parala-salud-de-la-organizacion/>.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración* (10^a ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. (2018). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rojas, Q. (2007). *Gestión Educativa*. Colombia: Editorial Printed.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P. (1999). *La Danza del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Editorial Norma.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica: México.

- Senge, P. (2009). *La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y Herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Juan Granica, S.A. Barcelona España
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. – 2ª. ed. 10 reimp. - Buenos Aires: Granica.
- Torres, J. (2007). *Reflexiones en torno a la modernización y reforma de la administración pública en América Latina con referencia a la nueva gerencia pública*. Memorias del Encuentro Internacional en Administración 2007: Perspectivas y desafíos de la investigación en Administración ante los retos del siglo XXI, Universidad del Valle Facultad de Ciencias de la Administración, ASCOLFA.
- Torres, J. (2000). *La capacitación empresarial, fundamentos de la inteligencia emocional*. Barcelona, España: Mc Graw Hill.
- Torres, R. (2001). *Educación contextualizada y su cultura*. Brasil: Educación sin Barreras.
- UNESCO (1998). *La educación superior en el siglo XXI*. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, Paris. Disponible: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm.
- Universidad Central de Venezuela (2002). *Políticas Académicas de la UCV*. Vicerrectorado Académico. Caracas. Comisión Central de Currículo. UCV.
- Universidad Pedagógica Experimental Liberador. (2014). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. 7ma edición. Venezuela: FEDUPEL.
- Vecino, A. F. (2002). *La educación superior cubana, en la búsqueda de la excelencia*. Conferencia inaugural del III Congreso Internacional de la educación superior "Universidad 2002". La Habana, Cuba.
- Velandia, F. (2019). *Modelo teórico para promover el desarrollo de competencias en emprendimiento desde el sector universitario*. Tesis Doctoral. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Veliz, D. (2017). *Praxiología sistémica en la acción docente*. Argentina: Paidós.

- Venezuela (1970). *Ley de Universidades*. Venezuela, Caracas: Vadell Hermanos: Editores.
- Verenzuela, D. (2020). *Cultura organizacional: una mirada desde los gerentes universitarios de la facultad de ciencias económicas y sociales de la Universidad de Carabobo*. Universidad Yacambú. (Tesis doctoral).
- Villa, A., & Yániz, C. (1999). *Aprendizaje organizativo y desarrollo profesional*. Revista de currículum y formación del profesorado, 3(1), 1-20.
- Webber, R. (1995). *La administración del tiempo*. Temas de Desarrollo Gerencial. Editorial Norma. Bogotá.
- Zanabria Ortega, M. (2020). *Modelo de simulación dinámica de sistemas con enfoque en las organizaciones inteligentes y la eficiencia organizacional en las universidades públicas de Puno*. Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima-Perú. (Tesis doctoral).

ANEXOS

[Anexo 1]

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Programa de Estudios Avanzados VPDS
Doctorado en Gerencia Avanzada

Instrucciones del Cuestionario

Estimado encuestado:

La presente encuesta responde a una investigación que se está realizando, la cual tiene como finalidad obtener información sobre un **MODELO TEÓRICO DE GERENCIA UNIVERSITARIA SUSTENTADO EN LAS TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES**.

Las respuestas que emita, serán de suma importancia, por lo que se estima su objetividad. Los datos suministrados se usarán en un estudio científico, por lo tanto, dichas respuestas serán anónimas y utilizadas sólo por el investigador.

Las preguntas que se formulan están estructuradas para ser respondidas de acuerdo a las siguiente opciones: Siempre, Algunas Veces y Nunca.

Por consiguiente, le recomiendo lea cuidadosamente cada interrogante y marque con una "X" en el espacio que corresponda de acuerdo a su criterio. Sólo debe marcar una categoría de selección.

Trate de responder a todos los planteamientos sin omitir ninguno. En caso de una duda, consulte con el encuestador.

Gracias por su colaboración...

[Anexo 2]

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Programa de Estudios Avanzados VPDS
Doctorado en Gerencia Avanzada

La Universidad que siembra

Cuestionario

N°	D I M E N S I O N E S	ITEMS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS		
			1	2	3
			Siempre	Algunas Veces	Nunca
Estimado encuestado, para lograr una gerencia universitaria sustentada en las teorías de las organizaciones inteligentes, usted considera:					
1	Innovación desde el Liderazgo	Necesario desarrollar un proceso gerencial creativo o emergente a las realidades organizacionales, el cual promueva un liderazgo basado en la innovación y reconocimiento de sus actores.			
2		Preciso dentro de la gerencia, promover un entorno de integración consciente, donde todos los actores intervinientes en el proceso organizacional, se sientan reconocidos.			
3		Imprescindible, activar sistemas de atención integral, dirigido a restaurar la direccionalidad organizacional, transformando los conflictos en redes de aprendizaje inteligentes.			
4	Gestión del Conocimiento	Dentro de la dinámica de inteligencia organizacional, los sujetos cognoscentes y constructores, han de generar acciones productivas, contextualizadas a las demandas locales e integradas a los principios institucionales.			
5		La gestión del conocimiento, ha de ser un principio primigenio dentro de la gerencia de organizaciones inteligentes, logrando edificar, un continuum sociofuncional sentiente, pertinente y productivo.			
6		El gerente dentro de las organizaciones inteligentes, determina un accionar epistémico, reconfigurado por la dinámica de percepción y apresto funcional.			
7	Trascendencia Direccional	Perentorio trascender el enfoque de dirigir bajo la autoridad, por un sistema abierto, flexible y permeable desde la identidad organizacional, capaz de romper las brechas limitantes de la gestión del conocimiento.			
8		Trascendental, el surgimiento de un nuevo gerente sociointegrador, quien atienda la dinámica organizacional desde sus actores constitutivos, validando su direccionalidad bajo un paradigma inteligente y multifocal.			
9		Importante dentro de los estándares de productividad y gestión del conocimiento, emplear sistemas organizacionales bajo la neurogerencia, como ese sistema transformacional, con identidad propia, partiendo de las necesidades, intereses y capacidades personales.			

Estimado encuestado, para lograr una gerencia universitaria sustentada en las teorías de las organizaciones inteligentes, usted considera:					
10	Aprendizaje Organizacional	Necesario que el gerente se comprometa con la organización inteligente, logrando integrarla como una unidad simbiótica, donde lo axiológico, se vuelva una actitud que pragmatiza la función de dirigir bajo el ejemplo y vigor sentiente.			
11		Vigente, asumir el acervo contextual de las organizaciones inteligentes, nutriéndola desde sus unidades de aprendizaje, donde la identidad cognoscente, axiológica y calidad de apresto, dinamizan la gestión del conocimiento y su productividad.			
12		Pertinente lograr una organización ergonómica sentida, donde no sólo lo infraestructural, condicione el placer laboral, sino el contexto, la dinámica funcional y gerencial dirijan una sinergia de trabajo ecológico, donde la dialogicidad, comprensión y equidad, generen un entramado de metas, acciones, logros.			
13	Conciencia Colectiva	Promover tanto en el gerente como en los actores de la organización inteligente, asumir un principio de identidad del yo laboral, el cual, reconozca y valore el esfuerzo, fortalezas y acciones de los otros.			
14		Imprescindible consolidar una conciencia colectiva, superadora de la reducción laboral, asumiendo al sujeto dentro de su contexto, sistema formativo, sociocultural y personal, nutriendo productivamente a la organización inteligente desde su consistencia empírica y validez productiva.			
15		Inexorable dentro de las organizaciones inteligentes, construir una política de gestión del conocimiento y productividad contextualizada, basada en una visión de conjunto, la cual, su reconfigure mediante la dinámica relacional, su dialogicidad y pertinencia local.			
16	Sistema Sentiente	Dentro de los principios de las organizaciones inteligentes, sus actores constituyentes, han de ser capaces de superar aquellas circunstancias de caos, logrando regularlas y transformarlas en medios ávidos de aprendizajes.			
17		Pertinente promover sistemas gerenciales y relacionales sentientes, donde las personas se vean identificadas consigo mismas, pero a su vez, sean capaces de asumir a sus pares, como sujetos potenciales de conocimientos productivos.			
18		Las organizaciones inteligentes, como un nuevo enfoque de desarrollo institucional, donde el “ser” puede lograr su máximo potencial humanista, integrando sus “haceres”, dentro de un sistema relacional consciente, dialógico e interactivo, permitiendo la manifestación emocional, como ese accionar sentido, cargado de valores y entrega personal.			

[Anexo 3]
Cálculo de Confiabilidad
Prueba Piloto

Items Sujetos	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	I-7	I-8	I-9	I-10	I-11	I-12	I-13	I-14	I-15	I-16	I-17	I-18	Suma de Items
SIEMPRE	1200	1500	1450	1000	1002	983	1050	850	1225	1600	1710	1698	1493	1700	1393	900	1410	1800	23964
ALGUNAS VECES	500	250	250	500	400	500	640	611	310	169	92	102	231	98	287	630	253	2	5825
NUNCA	102	52	102	302	400	319	112	341	267	33	0	2	78	4	122	272	139	0	2647
Varianza de la Población (VARP)	2060 00,8 9	4109 34,2 2	3643 34,22	862 67,5 6	80534 ,22	785 49,5 6	1474 14,2 2	432 33,5 6	1952 04,2 2	5024 16,2 2	6167 20,8 9	6037 36,8 9	4020 30,8 9	6057 39,5 6	3184 33,5 6	661 60,8 9	3296 76,2 2	7192 00,8 9	

S
T
2
88170
832,6
7

5776
588,6
Σ Si²
7

K:	El número de ítems	18
Σ Si² :	Sumatoria de las Varianzas de los Items	57765 88,67
S_T² :	La Varianza de la suma de los Items	88170 832,6

		7
α :	Coeficiente de Alfa de Cronbach	0,99

$$\alpha = \frac{18}{18 - 1} \left[1 - \frac{5776588,67}{88170832,67} \right]$$

$$\alpha = \frac{17}{1,058823} \left[1 - 0,07 \right]$$

$$\alpha = \frac{529}{1,058823} \left[0,93 \right]$$

$$\alpha = 0,99$$