



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



GERENCIA POIÉTICA.
Una Mirada Ontoepistémica en las Organizaciones
Universitarias venezolanas

Autor: MSc. Víctor Guanchez



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



GERENCIA POIÉTICA.
Una Mirada Ontoepistémica en las Organizaciones
Universitarias venezolanas

Autor: MSc. Víctor Guanchez
Tutora: Dra. Esther Saavedra

Tesis doctoral presentada ante la Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo como requisito para optar al título de Doctor en Educación.

Campus Bárbula, abril 2025



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ASUNTOS ESTUDIANTILES



ACTA DE DISCUSIÓN DE TESIS DOCTORAL

En atención a lo dispuesto en los Artículos 145, 147, 148, y 149 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 146 del citado Reglamento, para estudiar la Tesis Doctoral titulada:

GERENCIA POIÉTICA. UNA MIRADA ONTOEPISTÉMICA EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS VENEZOLANAS

Presentada para optar al grado de DOCTOR EN EDUCACIÓN por el aspirante:

VICTOR JOSÉ GUANCHEZ ARAUJO
C.I.: V- 16.785.202

Realizada bajo la tutoría de la Dra. ESTHER SAAVEDRA titular de la cédula de identidad N° V-3.963.602

Una vez evaluada la Tesis presentada, se decide que la misma está APROBADA.

En Bárbula, a los catorce días del mes de mayo del año dos mil veinticinco.

Dr. Juan Carmona
C.I.: V- 14.463.220
14-05-2025

Dra. Esther Saavedra
C.I.: V- 3.963.602
14-05-2025

Dra. Chantia Oberto
C.I.: V -7.100.050
14-05-2025

GB/km



Dra. Lesbia Lizardo
C.I.: V- 3.574.686
14-05-2025

Dra. Xiomara Pacheco
C.I.: V- 7.079.781
14-05-2025



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, vigente a la presente fecha, quien suscribe Dra. Esther Saavedra, titular de la cédula de identidad V-3.963.602, en mi carácter de Tutora la tesis doctoral titulada: “Gerencia Poiética. Una Mirada Ontoepistémica en las Organizaciones Universitarias Venezolanas”, presentada por el MSc. Víctor Guanchez, titular de la cédula de identidad V-16.785.202, para optar por el título de Doctor en Educación, hago constar que dicho trabajo, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe. Por lo tanto, doy fe de su contenido y autorizo su inscripción ante la Dirección de Asuntos Estudiantiles.

En Bárbula, a la fecha de su presentación

Dra. Esther Saavedra
C.I N° V-3.963.602
Tutora



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Víctor Guanchez Cédula de identidad: V-16.785.202
Tutora: Dra. Esther Saavedra Cédula de identidad: V-3.963.602
Correo electrónico de la participante: vjganchez29@gmail.com
Título del Trabajo: Gerencia Poiética. Una Mirada Ontológica de las Organizaciones Educativas Venezolanas.
Línea de investigación: Pedagogía, Educación, Didáctica y su Relación Multidisciplinaria con el Hecho Educativo.

Sesión	Fecha	Hora	Asunto Tratado	Observación
1	14/12 /2024	3:00pm	Construcción y deconstrucción del tema abordado siguiendo la línea de investigación.	Describir la problematización, intencionalidad y directrices.
2	08/02 /2024	9:00am	Arqueo de fuentes relacionadas con el entramado teórico	Establecer la relación de las teorías con la intencionalidad de la investigación.
3	05/04 /2024	10:00am	Selección de la ruta metodológica pertinente. Andamiaje metodológico	Contextualizar la investigación respecto al paradigma fenomenológico interpretativo
4	10/06 /2024	1:00pm	Conformación del Proyecto Doctoral.	Asesoría y revisión.
5	26/09 /2024	11:00am	Entrevista en profundidad.	Recopilar, encontrar el sentido a los datos cualitativos.
6	27/09 /2024	8:00am	Interpretación de la información. Categorización y teorización.	Transcribir, organizar la información. Identificar los principios fundamentales que permitan ajustar el constructo
7	05/10 /2024	10:00am	Revisión general. Aportes del tutor.	

Título Definitivo: Gerencia Poiética. Una Mirada Ontoepistémica en las Organizaciones Universitarias Venezolanas.

Comentarios finales acerca de la investigación:

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección de la Tesis Doctoral arriba mencionada.

Dra. Esther Saavedra
C.I. N°: V-3.963.602
Tutora

MSc. Víctor Guanchez
C.I. N°: V- 18.168.891
Doctorante



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación de la Tesis Doctoral titulada: **Gerencia Poiética. Una Mirada Ontoepistémica en las Organizaciones Universitarias Venezolanas**, presentada por el MSc. Víctor Guanchez, para optar por el título de Doctor en Educación, estimamos que la misma reúne los requisitos para ser considerada como _____.

Nombre y Apellidos

Cédula de Identidad

Firma

Campus Bárbula, abril 2025

Dedicatoria

Le dedico este trabajo a Dios que me dio el don de la vida, por darme la sabiduría para poder culminar cada meta emprendida. Por darme la fuerza y la voluntad de continuar adelante frente a cualquier adversidad tomado de la mano de él. Sin él nada tendría sentido y no fuera logrado este éxito.

A mis amados padres, Adelina y Florentino que están en la gloria de Dios quienes sembraron grandes valores que perduran en mí y motivaron mi formación como persona y profesional.

A mi esposa María Martínez, por ser todo en mí vida, y apoyo incondicional en cada momento, sin duda alguna es el motivo e impulso para seguir adelante cada día sin desfallecer, y retomar cada meta y proyecto con más fuerza, por ser el amor de mi vida y mi inspiración es que hoy alcanzamos juntos una meta más, con todo mi amor te dedico este triunfo a ti mi vida.

Al más grande amor de mi vida, mi hijo Diosvith Alexander, quien me ha enseñado a vivir, y a reír ante las adversidades más difíciles, inspirándome con su mirada iluminada de ternura y amor, te dedico este trabajo y este triunfo porque todo lo hago por ti, y para ti con el amor más grande del planeta, por ser quien me motiva y me da todas las fuerzas de continuar. Gracias por existir en mí vida, eres mi mejor regalo.

Víctor Guanchez

Agradecimientos

Agradezco de todo corazón a Dios padre todopoderoso, por haberme dado la sabiduría y guiarme para alcanzar con éxito esta meta. Con mucho amor le agradezco a mi esposa María y a mi hijo amado Diosvith, por la paciencia, dedicación y apoyo incondicional que me brindaron sobre todo durante la producción de la Tesis, con bajas y altas pero de la mano de Dios nos levantamos los tres unidos y con más fuerza.

Le agradezco por la enseñanza, la instrucción y el valor como profesional que me ha ofrecido las prestigiosas filas de la Alma Mater en la Universidad de Carabobo, espacio para la creación de nuevos conocimientos, transformación, formación humana y académica, encausada a innovar, crear y gestionar el proceso educativo universitario del presente siglo de igual manera los excelentes profesores que estuvieron compartiendo experiencias a lo largo de la carrera.

Agradezco el apoyo brindado a mi tutora Dra. Esther Saavedra, y a mi estimada Dra. Amada Mogollón presente en cada instante, comprendiendo y apoyándose en cada situación, más que una tutora una amiga y excelente madre. Y a los jurados por sus oportunas recomendaciones para el desarrollo y presentación de esta tesis.

A la Dra. Elsy Medina, y al Dr. Wilfredo Illas por el apoyo brindado. Y a todos los que aportaron un granito de arena e hicieron posible que se cumpliera este nuevo proyecto. A los distinguidos profesionales informantes clave, talentosos, críticos, docentes excepcionales en prestigiosas universidades de Venezuela, Universidad de Carabobo, Universidad José Antonio Páez y Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

ÍNDICE

	Pp.
Lista de figuras.....	xi
Lista de matriz.....	xii
Lista de infografías.....	xiii
Resumen.....	xiv
Recorrido introductorio.....	16
PROLEGÓMENO I: ITINERARIO ONTOESPÍSTÉMICO.....	21
Una visión ontológica de la gerencia educativa venezolana.....	22
Intencionalidades de la investigación.....	39
Intencionalidad central.....	39
Intencionalidades específicas.....	40
Apología de la investigación.....	40
PROLEGÓMENO II: ESTADO DEL ARTE EPISTÉMICO.....	45
A modo introductorio.....	46
Investigaciones análogas.....	47
En el contexto internacional.....	48
En el ámbito nacional.....	53
Génesis de la gerencia en las organizaciones universitarias.....	60
Retrospectiva de la gerencia universitaria venezolana.....	71
Itinerario epistemológico.....	73
Epistemología de la gerencia desde un enfoque de liderazgo.....	74
La gerencia universitaria venezolana, en el manejo de conflictos.....	76
Perspectiva Gerencial versus Liderazgo Transformacional.....	80
Comunicación poética.....	85
La educación desde una mirada poética.....	87
Dicotomía epistémica, ¿Es posible hablar de Gerencia Poética?.....	91
Una mirada humanista de la gerencia poética.....	98
La gerencia poética desde la quinta disciplina de Senge.....	101
Mirada ontoepistémica desde la reflexividad de Schon.....	104
Desde una perspectiva aplicable al proceso.....	106
PROLEGÓMENO III: ENTRAMADO METODOLÓGICO.....	111
Elucidación Precedente.....	111
Enlace Estructural de la investigación.....	111
Enfoque de la investigación.....	114
Tipo y diseño de investigación.....	116

Método de la investigación.....	123
Dimensiones de la investigación.....	129
Técnicas cualitativas de recolección de información.....	132
Sujetos de estudio e informantes clave.....	136
Técnicas de análisis de la información.....	139
Metódica del proceso fenomenológico interpretativo hermenéutico.....	142
PROLEGÓMENO IV: RECORRIDO ANALÍTICO REFLEXIVO.....	144
Evidencias del recorrido analítico.....	145
Razonamiento comparativo de las entrevistas.....	160
Clima organizacional.....	164
Praxis educativa gerencial.....	165
Habilidades gerenciales.....	168
Epistemología gerencial.....	171
Procesos gerenciales.....	173
Contrastación 1.....	175
Contrastación 2.....	176
Contrastación 3.....	177
Contrastación 4.....	179
PROLEGÓMENO V: TRANSFORMACIÓN POIÉTICA.....	181
Poiesis un largo camino por transcurrir.....	183
Teorización.....	198
Referencias.....	202
ANEXOS.....	208
A. Consentimiento de informado institucional.....	209
B. Consentimiento de informado individual.....	211
C. Declaración de Compromiso Ético en la Investigación.....	218

LISTA DE FIGURAS

	Pp.
Figura 1. Prolegómenos.....	21
Figura 2. Itinerario Ontoepistémico.....	22
Figura 3. Intencionalidades específicas.....	40
Figura 4. Apología de la investigación.....	40
Figura 5. Estado del Arte Epistémico.....	45
Figura 6. Investigaciones análogas en el contexto internacional.....	53
Figura 7. Investigaciones análogas del ámbito nacional.....	60
Figura 8. Entramado metodológico.....	111
Figura 9. Enlace Estructural de la investigación.....	115
Figura 10. Enfoque de la investigación.....	118
Figura 11. Tipo y diseño de investigación.....	120
Figura 12. Método de la investigación.....	127
Figura 13. Dimensiones de la investigación.....	131
Figura 14. Técnicas cualitativas de recolección de información.....	134
Figura 15. Recorrido analítico reflexivo.....	144
Figura 16. Estructuración: Clima Organizacional.....	162
Figura 17. Praxis Educativa Gerencial.....	162
Figura 18. Habilidades Gerenciales.....	163
Figura 19. Epistemología Gerencial.....	163
Figura 20. Procesos Gerenciales.....	164
Figura 21. Transformación poética de la gerencia.....	181

LISTA DE MATRIZ

	Pp.
Matriz 1. Información adquirida por informantes clave- categorías de análisis 1....	148
Matriz 2. Información adquirida por informantes clave- categorías de análisis 2...	152
Matriz 3. Información adquirida por informantes clave- categorías de análisis 3...	156
Matriz 4. Sub Categorización.....	160

LISTA DE INFOGRAFÍA

	Pp.
Infografía 1. Clima organizacional.....	166
Infografía 2. Praxis educativa gerencial.....	168
Infografía 3. Habilidades gerenciales.....	170
Infografía 4. Epistemología gerencial.....	173
Infografía 5. Pensamiento complejo y reflexividad.....	174



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



GERENCIA POIÉTICA.
Una Mirada Ontoepistémica en las Organizaciones
Universitarias venezolanas

Autor: Msc. Víctor Guanchez

Tutora: Dra. Esther Saavedra

Año: Abril, 2025

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito fundamental, generar una aproximación teórica de la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas. Para ello se utilizó, el paradigma interpretativo o cualitativo por ser el que más se adapta tanto a las características como a las intenciones delineadas para este estudio analítico y reflexivo, de los diferentes elementos que están relacionados con la negociación gerencial y la gerencia poiética en el contexto educativo. Se tomó en cuenta como matriz epistémica para esta investigación, el enfoque epistemológico fenomenológico, con una postura interpretativa. Por ello, corresponde la fenomenología como esfuerzo metodológico y sistemático para generar una aproximación teórica desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas para la resolución de conflictos; en tal sentido, se advierte el carácter filosófico de la fenomenología y su perspectiva epistemológica para generar conocimiento desde el sujeto, no como elemento paciente sino como agente en el desarrollo cognitivo. Para la comprensión, se dispone de los siguientes elementos del análisis cualitativo: la revisión documental que permite consolidar y fortalecer los sustratos teóricos producto de la investigación, así como los resultados de las entrevistas. La conclusión de la presente investigación radica en el uso de la poiesis en la gerencia, para que las organizaciones universitarias puedan transformar el conocimiento en acción desde la transdisciplinariedad.

Palabras clave: gerencia, poiesis, ontología, organizaciones universitarias.

Línea de Investigación: Pedagogía, educación, didáctica y su relación multidisciplinaria con el hecho Educativo.

Temática: Impacto del proceso social educativo.

Subtemática: Cultura organizacional, gestión administrativa y procesos gerenciales: modelos, funciones y aplicabilidad.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



**POIETIC MANAGEMENT.
An Ontoepistemic Look at Organizations
Venezuelan university students.**

Author: Msc. Víctor Guanchez
Tutora: Dra. Esther Saavedra
Year: April, 2025.

ABSTRACT

The fundamental purpose of this research is to generate a theoretical approach to poietic management from an ontoepistemic perspective in Venezuelan university organizations. To this end, the interpretive or qualitative paradigm is used because it best adapts to both the characteristics and intentions outlined for this analytical and reflective study of the different elements related to managerial negotiation and poietic management in the educational context. The phenomenological epistemological approach, with an interpretive stance, was taken into account as the epistemic matrix for this research. Therefore, phenomenology is appropriate as a methodological and systematic effort to generate a theoretical approach from an ontoepistemic perspective in Venezuelan university organizations for conflict resolution. In this sense, the philosophical nature of phenomenology and its epistemological perspective are noted to generate knowledge from the subject, not as a patient element but as an agent in cognitive development. For comprehension, the following elements of qualitative analysis are available: a documentary review, which consolidates and strengthens the theoretical foundations derived from the research, as well as the results of the interviews. The conclusion of this research lies in the use of poiesis in management, so that university organizations can transform knowledge into action through transdisciplinarity.

Keywords: management, poiesis, ontology, university organizations.

Research Area: Pedagogy, education, didactics, and their multidisciplinary relationship with education.

Topic: Impact of the social process of education.

Subtopic: Organizational culture, administrative management, and management processes: models, functions, and applicability.

RECORRIDO INTRODUCTORIO

La educación es un perpetuo camino, un indeleble aprender a vivir, es un trabajo de toda la vida. Sin embargo, la vía no es sólo una, más aún hay que delinearla, intentando andar y hacer el camino correcto, vivir la propia vida; se hace referencia a la libertad y desde esta perspectiva a la poiesis, la cual es creación y producción libre. Desde esta perspectiva, la palabra poiesis es preclara metáfora de creación, de vida. Su insignia sucede como opción a la colisión de la dignidad, para impulsar una educación que le corresponda, porque su esencia es ella misma. (Guanchez, 2021). En tal sentido, la poiética es el arte en sentido pleno, en el contexto universitario y en la actualidad es un desafío, un dominio que se extiende cuando se da opción para ello debido a que no se atribuye, se lleva a cabo la iniciación, la propulsión a la libertad y responsabilidad de crear por siempre condiciones de vida digna.

Este dominio ha sido asumido en las organizaciones universitarias como una herramienta básica para el crecimiento de los actores y gerentes educativos, no solo por la coexistencia en los cambios de actitudes y pensamientos como resultado de la multiplicidad de coyunturas existentes, sino también por la crisis del carácter paradigmático en el proceso de aprendizaje que influye directamente en la sociedad, el cual es innegable en la formación de los estudiantes, restringiéndose teóricamente a la relación de la planificación estratégica, dirección, diseño, toma de decisiones, y sistemas de controles de su propio contexto, sin involucrar el trazo poiético, que es un pliegue filial y solidario, donde su tintura imprime la huella de la energía de la que procede; una energía serena, silenciosa, pacífica, es la voluntad del amor a la vida, la dinámica de la pasión por vivir con dignidad.

Es importante enfatizar que, esa pasión de vivir con dignidad debe ser rescatada en el mundo actual, debido a que las organizaciones universitarias de los países latinoamericanos están insistiendo en una serie de cambios sociales, culturales, tecnológicos y educativos, centrandose exclusivamente en la búsqueda de gerentes con una formación de calidad y con habilidades para la resolución de conflictos, manejo de la comunicación en función de las necesidades de las organizaciones, y fomentar un clima laboral agradable donde la información permita establecer contactos con el resto del personal, a través de un sistema elaborado por los entes involucrados de acuerdo a sus propios intereses, necesidades y objetivos, esta incidencia ha causado, notablemente, el abandono que corresponde a la noción de educación poética.

Sin embargo, esta incidencia del abandono de la noción de la educación poética ha permanecido de generación en generación, creando un desequilibrio homeostático, es decir, una forma de inestabilidad dinámica que se hace posible debido a fallas en una red de métodos de vigilancia realimentados que componen los mecanismos de autorregulación, instaurando las bases puestas en práctica a lo largo de los siglos. En consecuencia, las instituciones de educación universitaria imparten saberes valiéndose del método tradicional, conjuntamente con la desarticulación con el medio donde se desarrollan las estrategias concernientes a la poiesis surtiendo efectos desfavorables. Al respecto Ribeiro (2000), explica que: “el dialogo personal es el medio de la comunicación predominante entre el líder y sus seguidores y tiene una importancia crítica para el primero mencionado” (p. 3).

De tal manera que, cuando falla la concatenación particular de los procesos, las relaciones de producción desaparecen; en tal sentido, actualmente la gerencia educativa ocupa un espacio paradigmático en lo que concierne a su utilidad; por ello, su complejidad se percibe desde un carácter tanto reduccionista como fragmentada y

disipada, se caracteriza así, por el sesgo de la poiesis en sus actores, desde el nivel Inicial hasta el universitario, siendo este un mecanismo de quiebre. (Guanchez, 2021).

En tanto que, cada actor educativo (gerentes, docentes, estudiantes) que constituye una máquina autopoietica, es una monumental obra de arte, en obelisco vivo, de tal manera que, si un gerente no posee formación académica, ni capacitación en el área de la administración, así como de recursos humanos, dedicándose simplemente a cumplir con los lineamientos estatuidos en la normativa vigente, constituye un verdadero problema dentro del seno de la organización, donde no siempre se adoptan medidas de negociación para contrarrestarlo, esto conlleva a que sea deficiente el desarrollo de la misma.

Por consiguiente, es imprescindible abarcar la gerencia poietica partiendo de una ruptura paradigmática, de tal forma que se admitan estrategias de formación en el ámbito ontoepistémico desde la praxis universitaria, en lugar de la información y el diálogo ilógico e irracional a los que se enfrentan los actores educativos cada día. Advirtiendo entonces que, la poiesis es crear, trazar y proyectar, donde pensar y ser son indisolubles, es un modo excelente de hacer, distinto del hacer habitual. Vale destacar que, la realidad universitaria no es plenamente educativa, debido a que se limitan a patrones culturales, la educación se ha trastocado, se ha reducido y es llana instrucción, simple culturización, no se crea, traza o proyecta un poder poietico, es un lugar de encuentro en el que solo se respalda a la formación en conocimiento, obviando instituir la relación armónica entre los individuos, esta reducción ha golpeado a sus protagonistas y ha irrespetado a los seres que han podido darle vida. (Guanchez, 2021).

Por las razones planteadas, es menester indagar en la gerencia poietica como una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias Venezolanas, considerando que es una disyuntiva de envergadura para el ser humano, desde una

concepción holística, entrañando la vertiente corporal, intelectual y espiritual, empleando teorías imperantes para su adaptación y afrontar los aspectos heterogéneos para este fenómeno por medio de una reflexión hermenéutica.

En efecto, la finalidad de profundizar en la gerencia poiética, es posibilitar el abordaje de numerosas teorías que encara esta investigación, las cuales se contrastaron como hilo conductor en la reconstrucción de los nuevos paradigmas del siglo XXI, entre ellos Maturana (2004), Ricoeur (2001), Senge (1999), Habermas, (2002). De modo que, se asume la multiplicidad imperante de premisas inmersas en el enfoque cualitativo, con la intencionalidad de generar una aproximación teórica de la gerencia poiética, desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas considerando como tópicos trascendentales la gerencia y la poiesis, enlazado la realidad social con el contexto ontoepistémico.

En tal sentido, reconociendo la significación de la gerencia en el contexto universitario venezolano y su impacto en las transiciones de desarrollo de cada ser, mediante procesos de planificación, organización, ejecución y control, le corresponde a ésta ser copartícipe del conocimiento globalizado en una acción abierta al diálogo propiciador de un sintagma de transformación y fortalecimiento de la praxis propiamente dicha. (Guanchez, 2021).

Es así como, evidentemente se podrá hablar de un cambio educativo en Venezuela, no sólo cuando haya un sistema gerencial multidisciplinario, transmoderno, transcomplejo, sino cuando haya unas prácticas en esos espacios de formación llamados universidades, donde docentes, estudiantes, gerentes y administradores; es decir, la comunidad universitaria, cambie completamente su mirada con respecto a lo que es la educación. Así pues, para enlazar el hilo conductor de este entramado investigativo, se asumió la alegoría del recorrido para definir cinco contextos distribuidos en consonancia con sus finalidades, exponiendo la realidad

planteada sobre la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las instituciones universitarias venezolanas. Estas son presentadas a continuación:

Previamente, se formula el Prolegómeno I, titulado Itinerario Ontoepistémico, permite visualizar la problemática generada con respecto a la gerencia en las universidades venezolanas, revelando la descripción, argumentación y ambigüedad desde una mirada ontoepistémica, se puntualizan además las intencionalidades de la disertación, así como el cuerpo reflexivo sobre los fundamentos teóricos vinculantes de la gerencia poiética, donde emergió la necesidad de concebirla.

A continuación, se evidencia el Prolegómeno II, denominado Estado del Arte Epistémico, permitió precisar investigaciones análogas tanto en el ámbito internacional como nacional. De igual manera, se plantea la retrospectiva de las organizaciones universitarias internacional según la praxis gerencial, itinerario epistemológico de la gerencia poiética, supuestos teóricos y filosóficos referidos al pensamiento sustentado en Maturana (2004) Ricoeur (2001), Senge (1999), Habermas, (2002).

Seguidamente, se plantea el Prolegómeno III, designado como Entramado Metodológico, precisando la vía metódica que sustentó las bases para la evolución de la investigación, revelando enfoque de la investigación, el tipo y diseño de investigación, el método de la investigación fenomenológico hermenéutico, las dimensiones y técnicas cualitativas de recolección de información, los sujetos de estudio e informantes clave, las técnicas de análisis de la información, concluyendo con la metódica del proceso fenomenológico interpretativo hermenéutico.

Luego, el Prolegómeno IV, nominado como Recorrido Analítico reflexivo, se difunde mediante el método cualitativo, así como las resultas discursivas de los

entrevistados, fueron sistematizadas mediante tejidos y matrices, codificadas, categorizadas y estructuradas con el abordaje fenomenológico del investigador.

Finalmente, el Prolegómeno V, designado como Transformación poiética de la gerencia universitaria, donde se pone de manifiesto la praxis poiética por medio de las vivencias y experiencias de los actores, acciones, emociones y necesidades institucionales, grupales e individuales. Dando paso al desarrollo de una aproximación teórica emergente de la categorización, triangulación y contrastación generadas de las entrevistas y el corpus teórico, la integración de la gerencia poiética, que proporcionan como producto conclusivo esta tesis doctoral. En la Figura 1, se evidencian los prolegómenos y sus títulos.

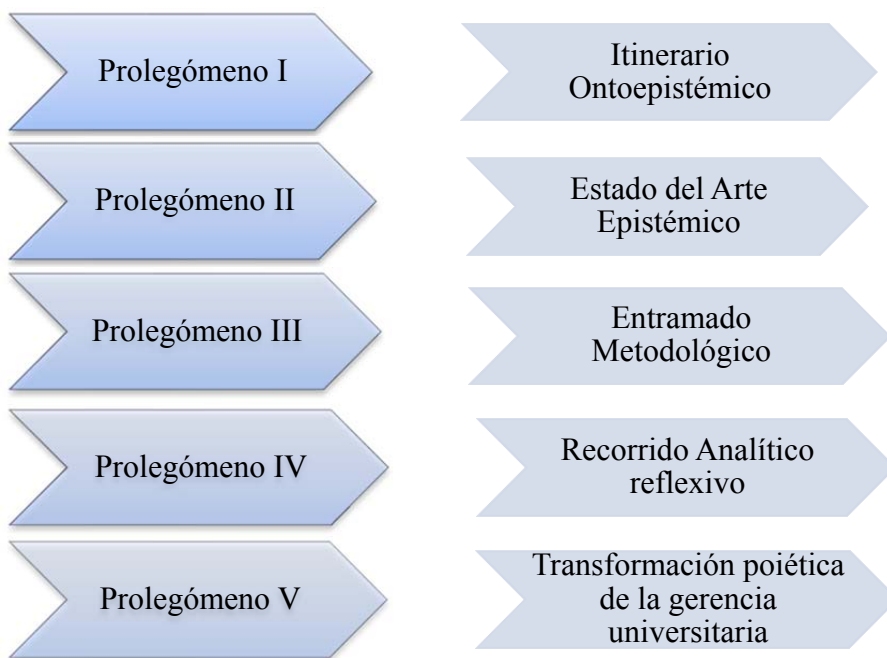


Figura 1. Prolegómenos.

“Sin aceptación y respeto por sí mismo uno no puede aceptar y respetar al otro, y sin aceptar al otro como un legítimo otro en la convivencia, no hay fenómeno social”.
(Maturana, 2011)

PROLEGÓMENO I

ITINERARIO ONTOEPISTÉMICO



Figura 2. Itinerario Ontoepistémico.

Una visión ontológica de la gerencia educativa venezolana

Las organizaciones, sobre todo las instituciones universitarias se caracterizan por tener gran cantidad de conflictos, de distintas índoles y de variable intensidad. Conflictos entre profesores, estudiantes, la institución y la comunidad, todos y cada uno de esos actores con la dirección de la universidad, constituyen una pequeña muestra de las múltiples situaciones conflictivas que a diario se presentan. Sin duda, una de las razones generadoras de conflictos es la falta de comunicación. En tal sentido, aprender a hablar con exactitud y escuchar con atención representa una habilidad necesaria para quienes tienen funciones gerenciales, pues dentro de la organización, la comunicación es la que permite a los gerentes estar conectados con las personas bajo su dirección.

Es por ello que, la comunicación de los gerentes dirige la atención de todos hacia la visión, los valores y las metas, les permite motivar, influir y dar retroalimentación para aprender y cambiar. Así mismo, les ayuda a lograr todas las funciones administrativas básicas: planeación, organización, dirección y control, junto a sus múltiples roles, son las que permitirán cumplir con las metas establecidas. Lo que representa también un reto, pues trabajar con seres humanos que poseen diferentes personalidades y puntos de vista, no es sencillo.

Debido a que los seres humanos poseen diversidades de caracteres y puntos de vista, se experimentan, constantemente, en las organizaciones disconformidad de objetivos, elucidaciones diversas y discrepancias con base a expectativas de comportamiento, entre otras. Desde el mismo momento en que una de las partes percibe que la otra se contrapone con sus metas o expectativas, surgen los conflictos; por lo tanto, son inevitables en las organizaciones. De tal manera que, un requisito indispensable para que el gerente universitario pueda mediar en la resolución de conflictos es que posea habilidades y competencias especiales de comunicación, con el fin de propiciar la discusión franca y ética, además de saber escuchar los puntos de

vista de las partes en conflicto, que son esenciales para lograr acuerdos positivos. Evidentemente sin comunicación efectiva no hay negociación.

Desde este punto de vista, es importante destacar que la universidad es una comunidad activa que forma parte de la sociedad y sus miembros tienen los mismos problemas personales y sociales que el resto de la población. Por tal motivo se generan constantes conflictos, ni que se desarrollen otros provenientes del medio social. Es importante resaltar que el escenario universitario se presenta como una ciudad, con edificaciones, aulas, patios, canchas, oficinas, entre otros, donde las personas que allí coexisten, tales como rectores, decanos, coordinadores, administrativos, obreros, docentes, estudiantes, poseen sus peculiaridades, vivencias, experiencias, carácter, humor y habilidades para la convivencia.

Es así que, dicha convivencia en la universidad como una institución integrada por personas de distintas edades y formación, se hace compleja, debido a que se realizan tareas y actividades propias del contexto laboral, y también se convive durante mucho tiempo en el mismo ámbito, de tal forma que, puede ser un escenario propicio para generarse situaciones entendidas como conflictos, los cuales son generados cuando los actores universitarios no pueden coincidir o consensuar. Entonces, es evidente que las interacciones propician diversidad de conflictos, los cuales tienen que ver con la perturbación del orden en la clase y desacuerdos entre los principales actores educativos, que repercuten en el desarrollo del contexto socio cultural que la envuelve, problemática que se continúa observando con gran preocupación e intensos debates, en esferas nacionales e internacionales, donde se presentan diversos conflictos que surgen en la universidad los cuales pueden generar violencia.

Considerando a la universidad como una institución que surge para desempeñar funciones, entre tales se encuentran, la de socializar a las personas, es decir formar a los individuos que la sociedad requiere para seguir adelante, desarrollando los rasgos

de la personalidad y valores esenciales para la interacción social, y no un lugar de generación de conflictos los cuales pueden ser la causa de acciones de violencia entre los diferentes estratos del colectivo donde interactúa en la organización universitaria. Así pues, la universidad ha reconocido el hecho de la violencia como un problema constante, siendo necesario adoptar medidas para contrarrestarla, por ejemplo estrechando las relaciones entre jóvenes estudiantes y docentes, que son cada vez más distantes porque no existen espacios de diálogo equitativos.

En este marco de referencia se aprecia, a diario, a través de la observación directa del autor, fenómenos sociales íntimamente relacionados a la violencia universitaria: sustancias tóxicas y estupefacientes, corrupción, criminalidad, exclusión socio-económica, deterioro de la salud mental, y sobre todo un clima generalizado de polarización, intolerancia y hostilidad. Dicho clima refleja el hecho en que actualmente la sociedad venezolana vive inmersa por la crisis de la modernidad y manifestaciones de una cultura de guerra y desestabilización; vinculado a una creciente globalización de la violencia. Así pues, en el contexto de la crisis actual, los cambios de paradigma repercuten en la educación y en los distintos modos de expresión de los conflictos a nivel universitario.

En este sentido, el gerente universitario tiene la responsabilidad de manejar los conflictos dentro de su organización y convertirse en un negociador para la resolución de los desacuerdos. Por ello, operar con ingenio durante situaciones fuertes y con personas difíciles es importante para descubrir los problemas y ayudar a disminuirlos; alentar el debate y la discusión franca y escoger soluciones que beneficien a todos. Por esto, en las relaciones interpersonales, la comunicación es fundamental en un contexto conflictivo, para que de ella se deriven soluciones favorables.

Lo expuesto anteriormente, obliga a pensar que los mismos miembros de una organización pueden formar resistencias a los cambios necesarios. Serieyx, (1991) afirma “No se dirá nunca bastante hasta qué punto nuestro pensamiento está frenado

por esquemas que pertenecen al pasado” (p. 42). Al abordar la educación generalmente se observa que la problemática presentada tiene que ver con su totalidad y no sólo con un nivel particular, menos aún con un aspecto del nivel. En consecuencia, para que el gerente educativo pueda mediar en la resolución de conflictos requiere de habilidades y competencias especiales de comunicación, pues sin comunicación no existe consenso y mucho menos negociación. Por ello, la referencia de Ruetter y Conde (2022) es significativa:

Y la totalidad en su interpretación, en su diseño y en las estrategias de ejecución son responsabilidad de la alta gerencia; como afirma Deming: no se justifica endosar la culpabilidad de los problemas de calidad y productividad a quienes no tienen poder de cambio de los mecanismos y estructuras establecidas. (p. 26)

En tal sentido, la comunicación es una habilidad y por ende la actividad más importante de los gerentes en las organizaciones, bien sean empresariales o educativas, pues sin ella, sería imposible interactuar unos con otros. De acuerdo a Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) “La comunicación es a una organización, lo que el torrente sanguíneo a una persona”. (p. 448). Es decir, vital e imprescindible en cualquier organización. Por tal razón, la comunicación es considerada como una de las competencias fundamentales en el proceso gerencial, pues sin una comunicación efectiva, los gerentes pueden lograr poco.

En este orden de ideas, el proceso comunicacional es observado desde el punto de vista estructural como medio para transmitir ideas, y atender las necesidades de la población. Al respecto Ribeiro (2000), explica que: “el dialogo personal es el medio de la comunicación predominante entre el líder y sus seguidores y tiene una importancia crítica para el primero mencionado” (p. 3). En el campo universitario se presenta el gran reto de fomentar un clima laboral agradable donde la información permita establecer contactos con el resto del personal, a través de un método perfilado por las entidades involucradas según sus beneficios, parvedades y objetivos.

Es por ello que, la comunicación se ha enfrentado a grandes retos en la educación y su avance ha alcanzado lugares inimaginables, sin embargo, los investigadores siguen en la búsqueda de lograr su máxima efectividad, tratando de involucrar a todos los entes del sistema educativo, desde los más recónditos lugares evidenciando un paradigma educacional de gran valor. Por tanto, como cada persona es única e irreplicable, con necesidades diferentes, y características que difieren y en ocasiones se contraponen, el gerente tiene el desafío de alcanzar metas y objetivos de la mejor forma posible.

Con base a este planteamiento, se infiere que no todos los gerentes universitarios poseen una formación académica en el área de la gerencia, así como de recursos humanos, esto conlleva a que sea deficiente el desarrollo de la organización. Además, tener dominio de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo que les permitan tomar acciones no sólo en los aspectos administrativos, sino también en el comportamiento de los miembros de la organización respetando la condición de ser humano como principal recurso que cualquier organización pueda poseer.

Por lo tanto, parte del problema radica en cómo la universidad oculta que el conflicto existe y no hay neutralidad, este es un verdadero problema instalado en su seno, y no siempre ha adoptado medidas satisfactorias para contrarrestarla. Todo esto se convierte en un agente que juzga quién es buen ciudadano y quién no, formando parte de la cultura universitaria. Según lo sostenido por Méndez (2008), “la baja productividad académica e intelectual tiene su origen en causas múltiples (presupuesto, partidos, gremios)” (p. 33), pero para él, lo determinante es la estructura organizacional de las instituciones centralistas, autoritarias y rígidas, que desalientan la participación y dificultan la gobernabilidad.

Compartiendo opinión con Ruiz (2008), “la Gerencia Educativa es de conceptualización reciente, pues no ha sido asumida como una herramienta básica para un mejor rendimiento de las instituciones universitarias” (p. 18). En tal modo, la gerencia constituye un punto de interés prioritario para el desarrollo de cualquier organización en estos tiempos; si se interpreta que teóricamente se relaciona con la planificación estratégica, la dirección, la organización, el diseño de las organizaciones, pero que a su vez también involucra el liderazgo, la motivación, la toma de decisiones, la comunicación asertiva, el estímulo de valores y los sistemas de controles en su propio contexto. Al respecto Habermas (2008) expresa:

De ahí que las éticas dialógicas tengan que suponer como criterio de la verdad moral una situación ideal de diálogo, expresiva de una forma ideal de vida, en la que se excluya la desfiguración sistemática de la comunicación, se distribuyan simétricamente las oportunidades de elegir y realizar actos de habla y se garantice que los roles de diálogo sean intercambiables. (p. 30).

De acuerdo a lo planteado por Senge (2012): “No es accidental que la mayoría de las organizaciones aprendan mal” (p. 41). La forma en que están delineadas y administradas, el carácter en que precisan las labores de las personas y sobre todo, el modo de enseñanza en cuanto al pensar e interactuar (no sólo en las organizaciones sino en general) crea diversos problemas. La manera como están administradas las instituciones educativas, atiende a enfoques lineales, según el cual prevalece el modelo de mando y control; con sujeción a la segmentación del conocimiento, “Hombres sin capacidad para pensar”, como lo sostenía Taylor (2012) que solamente ejecutan el trabajo encomendado. Ese es aún hoy, el concepto del hombre en la mayoría de las organizaciones universitarias.

Pero la tendencia, según Senge, es a reemplazar el mando y el control, con relaciones de todo tipo de alianzas, participaciones minoritarias, asociaciones, conocimientos teóricos, prácticos y acuerdos, donde nadie controla ni manda a nadie, relaciones basadas en la comprensión común de objetivos, políticas y estrategias, en el

trabajo de equipo y en la persuasión. En tal sentido, para reemplazar el mando y el control, llevando a cabo el trabajo en equipo y la persuasión, la negociación es una alternativa, es decir, una opción para el desarrollo y mejora de las relaciones laborales, así como una vía para la resolución de conflictos.

Desde este punto de vista, es resaltante enfatizar que gran cantidad de problemas se pueden solventar por medio de la negociación o mediación, considerando este como un elemento importante de solución. Para Moore (2012) “La negociación es una discusión o regateo estructurado donde las partes buscan plantearse su relación a futuro” (p. 31). En ese orden de ideas, la negociación es una acción que ejecutan dos partes en conflicto, pero que a la vez poseen un elemento en común, que permite conseguir la solución a su problema.

De acuerdo a lo planteado, la negociación va a depender no sólo de la astucia del gerente sino también del hecho para facilitar la comunicación, y que las partes por voluntad propia, generalmente necesitan continuar sus relaciones e intentan determinar un arreglo favorable. Al respecto Facciano (2012) afirma que la negociación es “la forma más común de resolver las diferencias y tiene la ventaja de permitir a las propias partes ejercer el control absoluto sobre el procedimiento y la solución”. (p. 189). En tal sentido, la negociación es una alternativa valiosa para el éxito de las organizaciones y sobre todo en las instituciones universitarias.

De igual manera, es importante resaltar que en las organizaciones universitarias los conflictos son parte del día a día. Conflictos entre coordinadores, profesores y estudiantes, todo esto constituye una pequeña muestra de las múltiples situaciones conflictivas que se viven diariamente en centros educativos. Indiscutiblemente, sea cual fuere la causa del conflicto, el gerente universitario es la persona responsable de manejarlos y de buscar la mejor solución que permita el alcance de un ambiente de trabajo armónico.

Ante lo planteado, es necesario rescatar la función social de la universidad y repensar el sentido de la docencia para consolidar formas de encuentro, discusión y organización, procurando además que los docentes se conviertan en investigadores de su contexto. Se pretende generar a nivel de la educación universitaria venezolana espacios de diálogo y negociación donde los participantes evidencien diversas problemáticas personales, familiares, de relación con otros y entre ellos mismos. No se trata sólo de dar soluciones, sino de activar el diálogo, y generar una negociación en torno a los conflictos que pueden existir entre los actores del contexto educativo universitario.

A pesar de estos aspectos, que son determinantes en el desempeño académico y la actuación cotidiana de los docentes, se observan situaciones conflictivas a diario tales como, el docente se le dificulta presentar su interacción social, así como la entrega de recaudos, estos docentes poco se enfocan en el deber que tienen que asumir ellos mismos; todo esto involucra el incumplimiento en las funciones de los docentes y el no acatamiento de la autoridad en las universidades.

De acuerdo a lo establecido anteriormente, se puede evidenciar que existe poco incentivo por parte de los gerentes hacia los docentes, de igual manera, se percibe que poco se desempeñan las actividades conforme a los planes de estudios incurriendo en un conflicto de formación grave. Así mismo, cuando se trata de planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información requerida, se torna conflictiva la entrega de recaudos, además, al momento de asistir a todos los actos académicos y de trabajo en general, los docentes se muestran desmotivados, aspectos que son notorios significativamente en la población estudiantil.

Todos los planteamientos mencionados, poco contribuyen a la elevación del nivel humanístico, y al fomento de valores como unión e integración. En este sentido,

no se coadyuvan eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la gerencia universitaria y los docentes. Estas particularidades que se relacionan con la escasa capacidad para dialogar de los responsables del acto educativo, siempre se ha visto afectada por una comunicación superficial, poco duradera e inconsistente, es así como no se ha visto consolidada la competencia docente para dialogar en la búsqueda de la resolución de conflictos a nivel universitario.

La mayoría de los directivos son competentes para la exposición, el debate, la discusión, sin embargo han presentado grandes debilidades para el diálogo sincero, útil y respetuoso, el liderazgo, y la mediación para alcanzar estrategias de negociación gerencial, dentro del proceso de aprendizaje constante. En tal sentido, los problemas mencionados pueden ser ocasionados por la débil comunicación existente entre los actores del entorno educativo, es por ello que actualmente en educación, los roles del directivo y del docente son esenciales, debido a la responsabilidad que tienen de mejorar los recursos humanos, materiales, específicamente en cuanto a las técnicas y herramientas comunicacionales.

En los tiempos de hoy, la educación refleja serias carencias en el campo organizacional, porque los gerentes universitarios que intervienen como directores de una institución, no poseen la capacidad de dar respuestas satisfactorias a su equipo de trabajo, por lo tanto, estos aspectos causan pérdida significativa del liderazgo y comunicación. En este sentido, el desarrollo de los aspectos académicos tienen como perfil desarrollar profesionales eficaces y eficientes que sean capaces de planificar, organizar, dirigir, y controlar cualquier escenario de una institución universitaria, por esta razón, surge la motivación hacia esta investigación para así fortalecer y activar el proceso organizacional de una institución con inclusión e igualdad de géneros, la cual implica el manejo adecuado de los conflictos que ayudarán a satisfacer las necesidades que persisten en las universidades. De tal manera que, el gerente asume

como prioridad el manejo de la negociación y mediación de los conflictos en el ámbito laboral.

Por otra parte, muchas organizaciones universitarias no poseen el compromiso de fomentar valores de convivencia, es por ello que, se fortalecen las actitudes y comportamientos de directivos, docentes, estudiantes como una triada, ya que es fundamental para el desarrollo y crecimiento educativo, en el cual, el gerente asume el gran reto de la gerencia poética como modo de negociación gerencial para la resolución de conflictos.

Desde esta perspectiva, la educación universitaria es un proceso de metamorfosis, que conlleva de manera integral a la formación del estudiante. Por tal motivo, se requiere que las organizaciones y la razón humana sean dirigidas por docentes que evidentemente sean gerentes, donde exista una relación sujeto y cognoscente. Tomando en consideración que la educación es un eterno camino, de conocimientos permanentes que permiten instruirse para la vida, es importante reorientarse debido a que trazar el propio rumbo, hace referencia a la libertad, y desde esta perspectiva a la poiesis, la cual es creación y producción libre; en tal sentido, la palabra poiesis es símbolo de creación, de vida. Su emblema acontece como elección al encuentro de la decencia, se lleva a cabo para impulsar una educación basada en el mismo ontos.

Desde este punto de vista, de la poiésis procede la poética, Ricoeur (2001) expresa que “la poiésis quiere decir producción, fabricación del discurso” (p. 150). En tal sentido, la poiésis es poesía, es un modo excelente de creación, el término es de origen griego y permite una alegoría donde se perpetúa una gerencia preferentemente creativa, que conlleva el pensamiento, la razón, el aprendizaje en creación y libertad de acuerdo a la dignidad desde el ontos.

De esta manera, la educación poiética es el arte en sentido pleno, es un dominio que se despliega cuando se da opción para ello, por iniciación no se impone, porque con ella se lleva a cabo el comienzo, la promoción a la libertad y la responsabilidad de establecer contextos de vida significativa. Dominio que, en las organizaciones educativas no ha sido asumido como una herramienta básica para el crecimiento de los actores y gerentes educativos, restringiéndose teóricamente a la relación de la organización, planificación, ejecución, toma de decisiones, y control de su propio contexto, sin involucrar el trazo poiético, que es un trazo filial y solidario, donde su tintura imprime la huella de la energía de la que procede; una energía serena, silenciosa, pacífica, es la energía del amor a la vida, es la dinámica de la pasión por vivir con dignidad. (Guanchez, 2021).

No obstante, esa pasión de vivir con dignidad debe ser rescatada en el mundo actual, debido a que las organizaciones universitarias de los países latinoamericanos están insistiendo en una serie de cambios sociales, culturales, tecnológicos y educativos, centrando su atención exclusivamente en la búsqueda de “gerentes con una formación de calidad y con habilidades para la resolución de conflictos” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO, 2012), manejar la comunicación en función de las necesidades de las organizaciones, y fomentar un clima laboral agradable donde la información permita establecer contactos con el resto del personal, a través de un sistema elaborado por los entes involucrados de acuerdo a sus propios intereses, necesidades y objetivos, abandonando la noción de la educación poiética.

En tal sentido, al abandonar la noción de la poiética en la gerencia universitaria, se crea un desequilibrio en toda la organización, causando constantes fallas no solo en el liderazgo y la comunicación asertiva, sino en la concatenación de cada uno de los procesos y relaciones interpersonales, de tal forma que, actualmente la gerencia educativa ocupa un espacio único debido a su utilidad e importancia, así que la

complejidad de la misma, se percibe desde un carácter reduccionista, quebrantada y disipada, caracterizada por el sesgo de la poiésis en sus actores, a nivel de educación universitaria, siendo este un mecanismo de hendidura relevante. De tal manera que, las organizaciones educativas pueden ser vistas como máquinas autopoieticas, de acuerdo con la concepción de Maturana y Varela (2012):

Máquina organizada como un sistema de procesos de producción de componentes concatenados de tal manera que se producen componentes que: i) generan los procesos (relaciones) de producción que los producen a través de sus continuas interacciones y transformaciones, y ii) constituyen a la máquina como unidad en el espacio físico (p. 69).

Proponiendo entonces que, la poiésis es crear, trazar y proyectar, es donde pensar y ser, son indisolubles, es un modo excelente de hacer, distinto de lo habitual, vale destacar que el contexto universitario se fundamenta en un complemento de aspectos involucrando ontos, episteme, axiológico, teleológico, de tal modo que no es netamente educativa, debido a que existen paradigmas culturales, en tal sentido, la educación se ha vuelto invisible siendo llana instrucción, simple culturización, sencilla escolarización, no se crea, traza o proyecta un poder poiético, en otras palabras, es un lugar de encuentro en el que solo se respalda la formación en gnosis, olvidando fundar una correspondencia holista entre los individuos, transformando a sus protagonistas para una visión transdisciplinar.

En un texto extraordinario, Morín (2016) muestra cómo “lo humano permanece cruelmente dividido, fragmentado en pedazos... se ha dislocado; su dimensión biológica, incluyendo su cerebro, está encerrada en los departamentos biológicos, sus dimensiones psíquica, social, religiosa, económica están relegadas y separadas las unas de las otras...” (p. 17). Esta disociación y segmentación del conocimiento impide recapacitar en la motivación del pensamiento reductor que sitúa al ser humano como una estricta materia fisicoquímica, biológica, psíquica y social, y por lo

tanto debilita la posibilidad de pensar de la humanidad.

La realidad antes considerada, permite manifestar que en los últimos años se ha venido reconociendo en toda su gravedad el estado de deterioro del sistema educativo en los países de América Latina, y por supuesto, Venezuela no escapa a ello; se plantea por consiguiente la urgente necesidad de proceder a su reforma. Para la primera década del siglo XXI, investigadores como Lanz (2009) planteaban:

Se podrá hablar de un cambio educativo en Venezuela, no sólo cuando haya un sistema gerencial bien aceitado, transmoderno, transcomplejo, por llamarlo de alguna manera, sino cuando haya unas prácticas en esos espacios de formación llamados escuelas, donde maestros, chicos y administradores, es decir, la comunidad cambien completamente su mirada con respecto a lo que es la educación. La crisis de los modelos organizacionales asociados a los paradigmas modernos, es justamente el agotamiento de un modelo epidémico (p. 12).

Desde esta perspectiva, no hay claridad en materia de misión, visión, valores y estrategias para equilibrar las metas a largo y corto plazo, para definir los resultados. Sobre todo, se requerirá claridad absoluta sobre quien toma decisiones de última instancia y quien toma el mando en tiempo de crisis. El problema, que se expresa es social e histórico. Las personas que llegan a las posiciones gerenciales no poseen ni formación, ni capacitación en el área, y muchas veces ni la experiencia. Ellos simplemente tienen que cumplir con los lineamientos que ya están estatuidos en la normativa vigente.

Desde este punto de vista, es competencia del docente universitario tener dominio de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo que le permitan tomar acciones de índole administrativo, con nexos en el comportamiento de los miembros de la organización, admirando las circunstancias desde el onto como recurso primordial que la entidad pueda poseer, incorporando la educación poiética, que emplaza a perfilar trayectos inéditos, aperturar distintos panoramas y conseguir la

perfección las múltiples prácticas del conocer.

De allí que, la educación poiética es la vía al descubrimiento de lo bello, lo hermoso. En tal sentido, instruir es poiesis, formar es poiesis, es completamente un arte. Es una labor de genuina poiesis gerencial, descubridores que permiten educarse, vivir, deliberar, crear y ser. El quehacer universitario no es desigual, la faena es cooperada entre quienes pueden recrear y crear saberes, obras inéditas, es hacer de poeítés, estudiantes, docentes y gerentes, seres responsables, libres, comprometidos y sensibles.

Entonces, la gerencia poiética es un modelo de deliberación encantadora, la cual permitirá manifestar, a partir de la ontología un acontecimiento visionario desde una mirada educativa, y la forma en que la enseñanza contribuya al pensamiento racional de estudiantes críticos, libres y responsables, capacitados de superar el vacío dominante, y que valoren su obligación para la reconstrucción y recreación de sociedades justas y humanas. (Guanchez, 2021).

Ante lo planteado, para la reconstrucción de sociedades justas y humanas es necesaria la recreación de la educación, la cual permita generar en la educación universitaria espacios de diálogo creativo, al respecto, interpretando a Albornoz (2020), “la educación requiere reconfigurarse y sólo es competencia de quien gerencia y para ello es necesario una transformación en la gestión del conocimiento para alcanzar los niveles híper y no seguir en el letargo del hipo” (p. 44).

En atención a ello, Pérez (2020), expresa que “es necesario usar procesos claves en la administración, tales como planear, orientar, controlar, ejecutar y evaluar con el propósito implícito de mejorar con eficiencia una gestión como plataforma para una gerencia educativa verdadera” (p. 51). Evidentemente, aún no hay gerencia en sí y para sí, se requiere de líneas de acción que dinamicen el cambio y la transformación.

Con fundamento en lo planteado, Conde y Ruetter (2022), expresan, que “la calidad debe estar centrada en una necesidad de gestión con una definición previa de la visión organizativa” (p. 19). En un sentido propiamente filosófico pudiera expresar que lo que ha pasado o lo que se ha entendido como gerencia educativa, desde los albores de la educación venezolana ha sido más bien una práctica donde se hace una decisión entre sujeto – objeto de la gerencia, vale decir, que no existe negociación, y el ser humano es concebido como objeto de esa gerencia, con todo el sentido de disminución de la condición inherente al ser humano.

Partiendo de dicha condición que es inherente al ser humano, consiste en aprender para poder ser y poder vivir en plenitud. Aprender es sorprendente cuando es pleno movimiento del pensar, entonces es una aventura que se disfruta, es un riesgo de saber cada día más y de modos diversos, es libertad de movimiento. Aprender es desarrollar en el ser las decisiones y propias elecciones. Por eso, aprender no es responder una evaluación, mucho menos repetir el conocimiento, todo lo contrario, es volver a escribirlo, reflexionar para comprender y permanecer con un rasgo diferente. Aprender es recapacitar, es instaurar, es ingeniar otras posibilidades.

En tal sentido, aprender no es fácil, pero enseñar menos aún, “...porque enseñar –de acuerdo con Heidegger (2006)– significa dejar aprender” (p. 20). Enseñar cómo aprender es el arte de revivir la maravilla de cada creación cultural con quien está en la misma encrucijada y posibilidad. Por eso, aprender no es aprender de, ni enseñar es enseñar a. Se puede afirmar entonces que enseñar, es dejar instruirse, recapacitar, crear, asimilando, deliberando e instituyendo conjuntamente con quien ha elegido la tarea de estudiar.

En tal sentido, enseñar, así como estudiar e instruirse en la negociación en torno a los conflictos y el reconocimiento crítico, tiene su génesis en la dificultad del objeto – sujeto en la variabilidad de un proceso gerencial donde no hay intervención adecuada

en la toma de decisión para acción y ausencia de una definición ideológica frente a la desarticulación teórico – práctica, que por ende genera un impedimento pedagógico y que a los efectos de este estudio se podría calificar de obstáculo en la negociación gerencial, tampoco se contribuye a la elevación del nivel humanístico, fomentando los valores de unión, e integración. Así como la negociación, el manejo del conflicto, es un elemento inherente a la posición directiva del gerente. Muchos directores en su función gerencial se sienten incómodos con esta responsabilidad, vacilan cuando se ven enfrentados a la necesidad de manejar un conflicto y tomar una decisión importante. Sin embargo, es preciso reconocer que una decisión es el resultado de un proceso sistemático con elementos claramente definidos.

Así pues, se aspira con la presente investigación construir un discurso epistemológico de la gerencia poiética desde una mirada epistémica en las organizaciones universitarias venezolanas, para consolidar los valores educativos, éticos y profesionales de los actores del entorno educativo, reforzando la libertad, la convivencia en amor, armonía, tranquilidad, unión y cooperación, para formar profesionales con alta moralidad. En tal sentido, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles elementos son vinculantes para la construcción de un discurso epistemológico de la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica de las organizaciones universitarias venezolanas? Y en base a esta pregunta objeto de investigación surgen otras interrogantes:

¿Cómo comprender la realidad actual de la educación poiética en Venezuela?

¿Cuáles son los entramados epistémicos entre la educación y la gerencia poiética?

¿Por qué es importante conocer la mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas?

¿Cómo generar una aproximación teórica de la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas?

Intencionalidades de la investigación

Intencionalidad central

Generar una aproximación teórica de la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas.

Intencionalidades específicas

1. Develar la realidad de la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas.

2. Comprender los entramados epistémicos en las organizaciones universitarias venezolanas.

3. Interpretar la ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas.

4. Teorizar la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas.

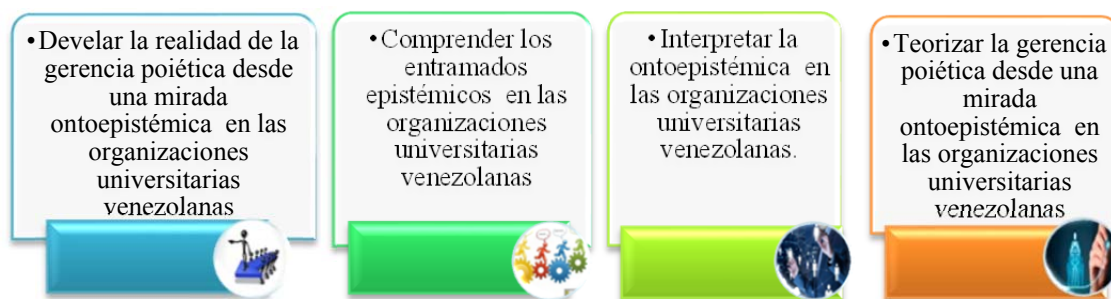


Figura 3. Intencionalidades específicas.

Apología de la investigación

La importancia de la presente investigación radica en generar una aproximación teórica de la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas que contribuya a organizar elementos vinculantes para la edificación de dicho discurso, con el fin de darle cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica de Educación (2009), la cual establece en su Artículo 3 que la educación es democrática, participativa y protagónica, de responsabilidad social, de igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas, situación que no es observada en la mayoría de los ambientes escolares, donde se ha sembrado un contexto permanente de conflictos y desavenencias, que limita y obstaculiza en gran medida la gestión escolar.

Esta investigación se desarrolló bajo el paradigma científico interpretativo o cualitativo, por ser el que más se adapta tanto a las características como a las intenciones delineadas para este estudio analítico y reflexivo, de los diferentes elementos que están relacionados con la gerencia poiética desde una mirada ontológica de las organizaciones universitarias venezolanas.

Por otra parte, la metodología cualitativa es una investigación “desde adentro”, que supone una preponderancia de lo individual y subjetivo. Su concepción según Bisquerra (2008) la realidad social entra en la perspectiva humanística “siendo una investigación interpretativa, referida al individuo, a lo particular” (p. 253). Se tomó en cuenta para esta investigación, como enfoque epistémico el fenomenológico, con una postura introspectiva interpretativa. En este sentido, Lanz (2009) señala: “La fenomenología trabaja con la condición humana para comprenderla, la dignidad del ser humano es el punto de partida; por lo tanto, hay que procurar la aceptación, el respeto y la tolerancia” (p. 104). El enfoque de investigación fenomenológico, mejora la comprensión crítica de las situaciones que se presentan en el quehacer diario del

gerente universitario en Venezuela.

La gerencia poiética será trascendental para el logro de una mirada ontológica de las organizaciones educativas venezolanas, debido a que por su misma naturaleza orienta a la búsqueda de una formación integral, que responda y corresponda a la dinámica de la estructura social imperante en la actualidad, lo cual supone la aprehensión de una serie de habilidades, destrezas y hábitos de vida, donde se manifiestan los principios disciplinarios y organizacionales. Por ello, es un tópico preponderante, que se hace neurálgico con el devenir del tiempo, necesario como el reforzamiento de los valores y, para lo cual ese rol del gerente es fundamental hacia el logro de los objetivos, de allí que el presente estudio se vista de relevancia al considerar lo siguiente elementos:

En inicio, el aspecto fundamental es lo ontológico, donde se destaca que la educación universitaria ha estado al servicio de la colectividad para obtener la formación integral en los individuos, de allí que el tema de la gerencia poiética adquiera relevancia, siendo imprescindible dilucidar los elementos que se imbrican en la praxis del gerente para propiciar esa enseñanza, pretendiendo mitigar la acción degradante del ser humano, es por ello, que se presenta esta realidad susceptible de ser comprendida. En tanto, la educación en los espacios universitarios parte de transverzalizar los contenidos curriculares, con el fin de llevar a cabo una formación desde el punto de vista de la gerencia poiética.

Desde el punto de vista epistemológico, se genera un conocimiento distinto que permite la revalorización de la gerencia, desde el énfasis del docente en el contexto universitario, donde permanezca la integralidad, favoreciendo la interrelación entre la comunicación, el liderazgo y el emprendimiento, y así, por medio de la praxis incorporar los elementos fundamentales del acto educativo para una gerencia poiética. En relación a lo planteado, desde lo axiológico brota el sinapismo de principios y

valores gerenciales desde el ser del docente universitario, tomando en consideración el cumplimiento de este rol donde se propicia la interpretación de virtudes y actitudes cónsonas con la formación, la educación y el respeto a la dignidad humana, favoreciendo la integración del ser humano con la realidad, así como con las condiciones que le rodean.

Así pues, se genera un espacio de reflexión y postura crítica de los gerentes universitarios en referencia al tema de la poiesis gerencial desde el ser. Lo cual conlleva a que desde los espacios formativos se propicie esa verdadera aprehensión de los elementos intervinientes en la conducta de los estudiantes y profesores universitarios, además se refresca y revitaliza la praxis del docente desde la integración de actividades que acceden a optimizar la docencia, para contribuir al desarrollo de la sociedad y calidad de vida.

Por otra parte, desde el aspecto metodológico, esta investigación se encuentra marcada por las intencionalidades que subyacen en el estudio, delineando un paradigma postpositivista, es decir, corresponde a una investigación cualitativa, la cual es comprendida de las interrelaciones fenoménicas presentadas tal como son percibidas por los sujetos involucrados. En consecuencia, el presente estudio se desarrolló guiado por el método fenomenológico, que evoca a esa comprensión del fenómeno objeto de estudio tal cual como se presenta en el escenario y desde la visión u concepción de los actores involucrados, que en este caso corresponden a la realidad universitaria. Se asume entonces, la fenomenología presentada por Husserl (1997), con el fin de “basarse de manera exclusiva en lo dado” (p. 65), este método es estructurado en tres etapas las cuales son: descriptiva, estructural y de discusión de los resultados, además de permitir aplicar las técnicas de recolección de la información como la entrevista estructurada y técnicas de análisis: la categorización, estructuración, triangulación y teorización.

En tal sentido, resultando del pensamiento complejo y holístico de la actualidad, se encamina que las estructuras sociales sean competentes para modelar su conducta, así como tomar aspectos procedentes de lo teórico existente, para ser agregado en su praxis cotidiana, revalorizando el papel del individuo en el logro de cambios y transformaciones, como el surgimiento de otras maneras de ver la realidad. (Morín, 2000).



Figura 4. Apología de la investigación.

“Nuestro enfoque será mecanicista... nuestro problema es la organización de lo vivo...lo que nos interesa no son las propiedades de sus componentes, sino los procesos, y relaciones entre procesos, realizados por medio de los componentes”.
(Maturana y Varela, 2003)

PROLEGÓMENO II

ESTADO DEL ARTE EPISTÉMICO

Investigaciones análogas.

- *En el contexto internacional.*
- *En el contexto nacional.*

Retrospectiva de las organizaciones universitarias internacional según la praxis gerencial.

Itinerario epistemológico de la gerencia poética

- *Gerencia y Educación.*
- *Gerencia y Liderazgo.*
- *Gerencia y comunicación.*
- *Gerencia y política.*
- *Gerencia y Producción.*
- *Dicotomía epistémica ¿es posible hablar de gerencia poética?.*

Supuestos teóricos y filosóficos

Desde una perspectiva aplicable al proceso.

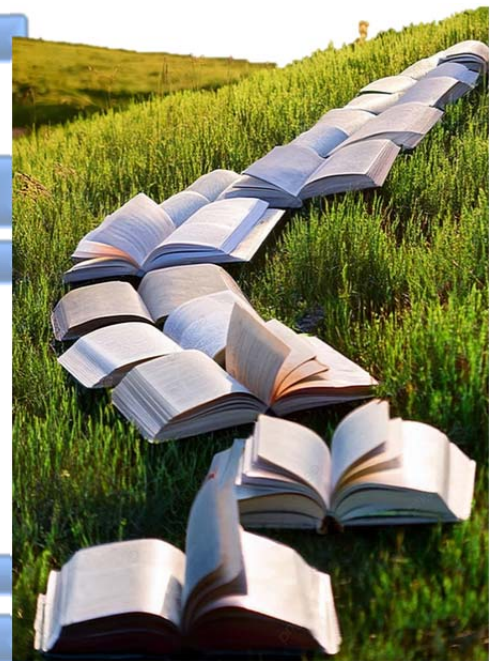


Figura 5. Estado del Arte Epistémico.

A modo introductorio

Una vez definido el problema y establecidas las intencionalidades, para lograr el desarrollo de la investigación se requiere de una revisión del estado del arte relacionado con la temática abordada. Es por ello que, se realiza el abordaje epistemológico como parte estructural de la investigación, de allí Hernández, Fernández y Baptista (2014), refieren de este andamiaje: “como una investigación preliminar sobre documentos y libros (es decir, documental y bibliográfica) para tomar decisiones en el diseño de la investigación de campo y para orientar el análisis de los datos recogidos en terreno” (p. 106). En tal sentido, el abordaje epistemológico es la etapa del proceso en el cual se establecen diversos estudios y teorías que sustentan la investigación, es decir, la teoría que se defiende como modelo de la realidad investigada.

A la luz de lo referido en el texto citado, se percibe que los aspectos teóricos permiten la comprensión de lo que se ha investigado en relación con el tema de estudio. En este sentido, se intentan presentar los aspectos de carácter teórico que se relacionan con la gerencia poiética, este propósito que parece sencillo, por el contrario es complejo, por lo que existen diferentes modelos de organización gerencial que se expresan bajo la forma de distintas habilidades relativamente independientes dándole diferentes significados por los diversos grupos interesados en esta temática.

En el presente prolegómeno investigativo, se precisará inicialmente investigaciones análogas tanto en el ámbito internacional como nacional. De igual manera, se plantea la retrospectiva de las organizaciones universitarias internacional según la praxis gerencial, itinerario epistemológico de la gerencia poiética, supuestos teóricos y filosóficos referidos al pensamiento sustentado en Maturana (2004) Ricoeur (2001), Senge (1999), culminando con los fundamentos legales denominados

desde una perspectiva aplicable al proceso.

Investigaciones análogas

La Gerencia en el contexto universitario venezolano ocupa un espacio paradigmático en lo que concierne a su utilidad; su complejidad se percibe desde un carácter reduccionista como fragmentada y disipada, se caracteriza así, por sus actores de tipo laxo en la educación universitaria. En tal sentido, las organizaciones universitarias como dependiente socializador tienen una tarea con un profundo valor de significación en la vida del individuo, por cuanto, traza modelos a fin de formar el espíritu ciudadano y el desarrollo de la capacidad de aprender a convivir con los demás. Con un propósito crítico y reflexivo, enfatizando los problemas de su aplicación a nuestra realidad, se exponen los principales enfoques gerenciales presentando sobre cada uno una gama de puntos de vista a veces irreconciliables.

En tal sentido, no basta con lograr la interdisciplinariedad en el tratamiento de situaciones gerenciales, sino que también se aspira la poiesis como un nuevo espacio para ser, hacer, pensar, y educar a las organizaciones universitarias. Esto significa, llevar a los educandos a explorar los lugares y las relaciones sumergidas en él, que examinen el contexto, sus interacciones, características y las múltiples formas de interrelacionarse. Así pues, si se mira el perfil de las organizaciones universitarias actualmente, se podría afirmar que frente a los grandes retos de la sociedad la praxis universitaria presenta una procesión insuficiente. En la gerencia poiética son tomadas en cuenta las actitudes, habilidades comunicativas, liderazgo, producción, y política de enseñanza desde una tendencia integradora poco conocida y sin aplicar. Por tal motivo, se ofrece a continuación el bosquejo de un conjunto de investigaciones previas vinculadas directamente con el contenido del presente trabajo doctoral, iniciando con el contexto internacional.

Contexto internacional

Las investigaciones análogas en el ámbito internacional, son aquellas que se encuentran estrechamente vinculadas con el objeto de estudio de la presente tesis doctoral, donde se enmarcan tópicos tales como la gerencia poiética, así como la gerencia desde una perspectiva transdisciplinaria, y la poiesis en el ámbito de las organizaciones universitarias, estudios que han servido de referencia al actual, tomados de diversas universidades a nivel mundial.

Bajo este entrelazar de ideas, se presenta la tesis de Herrera, F. (2016), titulada “Perfil profesional de los equipos directivos de los centros escolares públicos de la comuna de Talca”. Tesis doctoral respaldada por la Universidad de Alcalá. La investigación se centra en identificar las habilidades directivas de los directores de los centros educativos de la red pública de la comuna de Talca, basándose en la percepción de los participantes vinculados a los diferentes centros escolares que forman parte del estudio. A partir de este esquema complejo, se profundiza en la declaración de tareas y metas, teniendo en cuenta que el órgano directivo es el ejecutivo relevante de la institución y, a pesar de asumir la dirección/coordiación de otras tareas, su estructura técnica lo distingue de cualquier otro. Participa en la planificación mediante la creación de herramientas, favorece el monitoreo y ejecución de los planes y realiza su evaluación.

De acuerdo al ejercicio planteado desde la ejecución de las normas, donde los que administran el trabajo educativo, cubre solo parte de la complejidad que involucra la dirección de los centros. Por su parte, el trabajo en equipo, así como la formación de grupos formales e informales dentro de la organización, las relaciones interpersonales y la comunicación debe ser ámbito de la planificación integral del instituto. El trabajo mencionado, guarda estrecha relación con el presente estudio debido a que es inapropiado abordar los problemas gerenciales de manera

acordonada, por lo tanto es imperioso imaginar desde una apariencia global.

Por su parte, Pérez y Moreno (2017), realizaron una investigación titulada “Constructo teórico para la Gerencia Universitaria desde la perspectiva del Liderazgo Transformacional” La investigación mencionada está respaldada por la Universidad Nacional de Medellín. De acuerdo con los autores,

Este trabajo aporta un constructo teórico a partir del análisis deductivo de fuentes secundarias de información, los cuales sirvieron para definir el formulario aplicado a expertos en gerencia universitaria con el que se recolectó información primaria, utilizando métodos de investigación cualitativa, entre los que se cuentan rondas Delphi. (p. 24).

Los hallazgos más relevantes incluyen la definición de la gerencia universitaria, que abarca las dimensiones de extensión, enseñanza, investigación y soporte a la gestión; además, proporciona indicadores para evaluar la administración de dicha gerencia universitaria para cada una de sus dimensiones. Se deduce la importancia de crear un proceso de cambio gerencial que promueva un modelo de liderazgo que incorpore en su administración los procesos de planificación, organización, dirección y control para las dimensiones de extensión, enseñanza y soporte a la gestión; y los procesos del ciclo plantear, hacer, verificar y actuar (PHVA) para la dimensión de investigación.

La relevancia con la presente investigación radica en la importancia de la gerencia a nivel universitario, debido a que es un proceso de transformación que no sólo involucra el liderazgo, sino además las teorías de la comunicación y motivación para que todos los aspectos y actores del ámbito universitario puedan funcionar de manera eficiente y eficaz sustentados en la planificación, organización, ejecución y control de las actividades.

Medrano, R. (2021), realizó una investigación doctoral titulada “Gestión de la calidad en la Unidad de Educación Continua y Posgrado (UECP) de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua”. Donde el propósito de la investigación es el análisis de la gestión de la calidad en la Unidad de Educación Continua y Posgrado (UECP) de la Facultad Regional Multidisciplinarias de Carazo, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, que se basa en la idea de que las instituciones de educación universitaria a nivel de posgrado deben establecer un programa de mejora constante de sus procesos internos, a través de la puesta en marcha de un sistema de actualización y perfeccionamiento del currículo, fundamentado en la filosofía de la institución en postgrado.

En sus dimensiones de interés, el estudio incluye la descripción del entorno de gestión de calidad en la educación universitaria, la formulación de los elementos para la gestión de calidad, el entendimiento de la percepción de la gestión de calidad, a través de la triangulación de datos entre entidades gubernamentales, usuarios y profesores, y la perspectiva de especialistas en el campo de estudio. Respecto a la metodología empleada, este estudio se lleva a cabo bajo un enfoque positivista de naturaleza cuantitativa, en el que se detallan y examinan los datos proporcionados por los participantes principales.

Como consecuencia, se descubrió que la UECP se encuentra con una serie de obstáculos vinculados al perfeccionamiento del currículo, administración del recurso humano, eficacia administrativa y financiera, eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje, acondicionamiento de infraestructuras, equipo tecnológico, procesos de seguimiento al alumno y, en particular, la falta de una cultura de servicio. Para intensificar el debate, se emplearon instrumentos de análisis matriz del contexto de las fuerzas internas (EFI) y el contexto de las fuerzas externas (EFE) y la Función de Despliegue de la Calidad. En último lugar, se expone la propuesta del modelo de

administración para la calidad cultural de servicio "CULSER", que adopta una perspectiva humanista de la organización centrada en el cliente, basándose en el conocimiento y comprensión de sus necesidades, las cuales producen la información de entrada que impulsa, de forma articulada, los distintos elementos (procesos) propuestos. Bajo esta concepción, es menester que se asuma la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica, con compromiso, de manera que se tenga la oportunidad de percibir, para luego internalizar y dilucidar lo que ocurre en su entorno, con el fin de proporcionar respuestas asertivas a la problemática gerencial articulando la producción y creación con el liderazgo y comunicación.

Herrera, F. (2016): "Perfil profesional de los equipos directivos de los centros escolares públicos de la comuna de Talca".

Pérez y Moreno (2017): "Constructo teórico sobre la gerencia universitaria"

Medrano, R. (2021) "Gestión de la calidad en la Unidad de Educación Continua y Posgrado (UECP) de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua"

Figura 6. Investigaciones análogas en el contexto internacional.

Ámbito nacional

En cuanto a los antecedentes de la investigación, denominados en este apartado como investigaciones análogas, Retamozo (2014), planteó “son también llamados estado de la cuestión y consisten en una breve revisión bibliográfica exploratoria donde se muestra el conocimiento de las principales referencias escritas sobre su tema” (p. 184), es decir, que son todos aquellos estudios que se han realizado sobre el tema de investigación que se está abordando. A continuación se presentan los más destacados a nivel nacional de acuerdo al objeto de la presente tesis.

Mogollón, Y. (2020), en su investigación doctoral titulada “Gerencia docente universitaria desde una mirada epistémica en el Contexto educativo venezolano”, respaldada por la Universidad de Carabobo, propone que en América Latina, entidades internacionales reconocen la necesidad de que las universidades diseñen su propio porvenir en el proceso de gestión docente, fundamentado en el progreso nacional y el sector educativo. Representa la organización de conocimientos y la toma de decisiones, que llevaron a la Gerencia Docente Universitaria a destacar la transdisciplinariedad gerencial ética al enfocarse epistémicamente en la realidad social, intensificando el avance humanizador en el ámbito Educativo de Venezuela.

El marco teórico del estudio citado se fundamenta en la disciplina social de la gestión de Drucker, la influencia del saber de Foucault, las teorías del pensamiento complejo de Morín, del Aprendizaje y la Acción de Schon, saberes conceptuales y epistémicos que proporcionaron una nueva manera de reubicar el campo de la práctica gerencial educativa, de cambios estructurales en lo académico. Proceso de innovación completa, interpersonal, humano y ético. Se adopta la metodología hermenéutica, basada en el paradigma interpretativo fenomenológico, basada en la revisión y entendimiento de textos y reformas en la educación. Es una investigación de corte cualitativo, por su naturaleza es descriptiva, con un diseño de campo,

utilizando la técnica entrevista en profundidad y como entes de información gerentes docentes de tres universidades venezolanas, donde aconteció un diálogo fructífero, hermenéutico de saberes y sus datos fueron interpretados.

Por otro lado, la investigación anterior tiene una relación significativa con este estudio, ya que los problemas de gestión se encuentran inmersos en la crisis personal y, por consiguiente, social. Los causantes de estos problemas son las instituciones y diversas organizaciones universitarias, políticas, sociales, culturales y económicas. Por lo tanto, es imprescindible aplicar una reforma del pensamiento, donde se adopte una gerencia poética, que en este estudio se realizará mediante una investigación.

Cordero, T. (2021), realizó una investigación doctoral titulada: “prolegómenos epistémicos desde una hologerencia educativa postmoderna”, respaldada como investigación en la Universidad de Carabobo. Tuvo como objetivo general, construir los prolegómenos para una Hologerencia Epistémica desde la significación de la postmodernidad. Se enmarcó dentro del contexto educativo postmoderno para definir una gerencia epistémica teorizándola dentro del contexto educativo venezolano, a fin de asumir sus fundamentos deontológicos, axiológicos y teleológicos; así como también insertar principios conceptuales en el desafío de percibir una hologerencia epistémica; posteriormente se teorizó el tratado desde una visión sinéctica transdisciplinaria hologerencial.

Es importante destacar que sus implicaciones teóricas se encontraron en la praxis educacional así como también en diferentes principios administrativos y filológicos enmarcados dentro de una visión interdisciplinar. Estas implicaciones se presentaron a la luz de las teorías del conocimiento y ciencias humanas para poder consustanciarlas dentro de un contexto objetivo y socio educativo pertinente. Se destaca que su diseño es también analítico-crítico porque se inserta de un modo trascendental en la gnoseología epistémica gerencial. Se empleó como método de

análisis la hermenéutica, el análisis de contenido y entrevistas a profundidad para generar a partir de éstos el prolegómeno epistémico antes planteado. Por lo tanto, se consideró la investigación anterior enlazándola con la actual, ya que constituye un soporte para la reconstrucción de la educación y el desarrollo de la gerencia, utilizando como base el ser y la comunicación en la mediación de la formación que implica la poiesis.

Otra investigación relevante, es la presentada por Sánchez, O. (2021), titulada “la gerencia desde una perspectiva fenomenológica en las universidades experimentales del estado Cojedes”, investigación doctoral respaldada por la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, el estudio tuvo como intencionalidad interpretar la gerencia desde una perspectiva fenomenológica en las universidades experimentales del estado Cojedes. Se apoya en las teorías gerenciales modernas donde la complejidad y la transdisciplinariedad poseen un importante rol.

Éste estudio se realizó en lenguaje cualitativo, bajo el paradigma interpretativo con un enfoque fenomenológico hermenéutico, el cual me permitió entrar en contacto directo con los significados que los actores del fenómeno le asignan a su manera de pensarlo. El autor llegó a la conclusión de que la gerencia universitaria, es un componente que contiene diversas aristas desde las concepciones emergidas por los informantes claves, hasta una percepción compleja en la que se describe la misma como un arte que amalgama diversos factores que conllevan al éxito o fracaso de la praxis en las mismas.

La relación entre este estudio y el presente se basa en que, desde la perspectiva de las organizaciones universitarias, la gerencia desempeña un papel crucial para alcanzar las metas desde el núcleo. Por lo tanto, este estudio proporciona apoyo

teórico, ya que ambos comparten la noción de que desde la universidad se crea un contexto relevante para la formación y transformación, interconectando varios componentes para fomentar la sabiduría social que demanda la realidad actual frente a la degradación.

Mogollón, Y. (2020): “Gerencia docente universitaria desde una mirada epistémica en el Contexto educativo venezolano”

Cordero, T. (2021): “Prolegómenos epistémicos desde una hologerencia educativa postmoderna”

Sánchez, O. (2021): “la gerencia desde una perspectiva fenomenológica en las universidades experimentales del Estado Cojedes”

Figura 7. Investigaciones análogas del ámbito nacional.

Génesis de la gerencia en las organizaciones universitarias

Toda organización posee una identidad particular, normas y principios de actuación concebidos a lo largo de su historia, los cuales conforman su cultura organizativa y que conectan con el tipo de administración llevado a cabo por sus líderes, como lo es el factor humano, que se exterioriza como una herramienta de gestión interna y de conciliación con entorno.

En tal sentido, la génesis de la Gerencia Educativa se percibe con una perspectiva futurista de carácter social y auspiciadora de principios y componentes, en este sentido el gerente desde esta óptica y competencia da vida a la direccionalidad

de una institución con nivel y valor agregado, enmarcado en una libertad prístina de la praxis gerencial en el manejo de conflictos.

A lo largo de esta conceptualización se exponen los principales enfoques, basados en el pensamiento gerencial, pertinente a la búsqueda de eficiencia organizativa en cada momento de su historia, originando un universo que abarca desde una configuración diminuta hacia la de mayor adaptación. Asimismo, el énfasis en los diferentes factores de éxito mostrados en la historia del pensamiento gerencial ha derivado en características organizativas que ponen de manifiesto unos rasgos culturales predominantes, por lo que cada tipo de organización resultante de las teorías expuestas se adapta a diversas situaciones generadas por los conflictos.

Estas teorías se han clasificado bajo una doble perspectiva: la que considera las organizaciones como sistemas cerrados, ajenas a la influencia del entorno en el que desarrollan su actividad, y aquella que las concibe como sistemas abiertos, en intercambio constante con su ambiente. Este recorrido teórico permite situar el estudio de la cultura organizativa como un recurso que confiere ventajas competitivas a la organización universitaria en el marco de las teorías que enfatizan los recursos intangibles como base del éxito organizativo.

Es así como entonces, es importante hacer mención a la génesis de la gerencia, la cual gira en torno a la forma adecuada de dirigir las organizaciones propias del hombre civilizado, o ciudadano. En tanto, para entender su principio es necesario adentrarse a los orígenes de la administración y su evolución, dado la naturaleza del presente estudio. Al respecto, Robbins y Coulter (2010) exponen:

La gerencia surgió hace miles de años, mediante la integración de esfuerzos, guiados por personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar; siendo las pirámides de Egipto y la gran muralla china evidencias palpables de que en un principio se emprendieron proyectos de gran magnitud” (p. 54).

Es decir, que involucraban a miles de personas dirigidas por alguien que actuaba como gerente, planificaba, organizaba, guiaba y mantenía el control para garantizar que se llevara a cabo el plan. En tal sentido, desde esos tiempos, ya se concebía que en la gerencia hubiera un líder. Sin embargo, ha sido a partir del siglo XIX, que la administración gerencial se ha vuelto objeto de investigación científica, adquiriendo un conjunto de conocimientos, hasta convertirse en una disciplina de estudio formal, de carácter técnico siendo fundamental en una sociedad industrializada y de un entorno cada vez más competitivo y globalizado.

Posteriormente, ocurrieron dos acontecimientos, uno de formulación teórica, y el otro un hecho o fenómeno social, ambos desempeñaron un papel fundamental para promover el estudio de la gerencia. En cuanto a la formulación teórica está relacionada con la teoría de la división del trabajo, desarrollada por Adam Smith en 1776, (Robbins y Coulter, 2010), la cual planteaba que dividir el trabajo incrementa la productividad, al aumentar las habilidades y destreza de cada trabajador, ahorrando el tiempo que se pierde al cambiar de tareas, también recomienda utilizar inventos y maquinarias que ahorren el trabajo.

De allí que, surge la necesidad de contar con gerentes para cumplir con las amplias tareas que requería la organización. En tal sentido, el desarrollo sostenido a causa de la combinación de la revolución industrial y la teoría de la división del trabajo, provocaron el auge de las máquinas, y la forma de dirigir las organizaciones se hacía cada vez más compleja, por lo que, era importante dirigir con eficiencia el proceso productivo de planificar, organizar, dirigir y controlar, volviéndose una necesidad fundamental, dejando ver lo indispensable que era la gerencia para el alcance de los objetivos organizacionales.

Desde entonces, la gerencia se ha venido aplicando a todo tipo de organizaciones, con la finalidad de alcanzar sus objetivos de manera eficiente, a

través de la adecuada utilización de los recursos materiales, recursos financieros y el capital humano. En el fondo, la gerencia se ha mantenido hasta la actualidad, los cambios son adaptaciones centralizados en la eficiencia del gerente como líder y director. Otro acontecimiento de la gerencia científica surge en 1878 a manos de Frederick Taylor, el cual, determinó la necesidad de estudiar científicamente los procesos productivos de la empresa para lograr una verdadera eficiencia productiva, es decir, se planteó un objetivo a partir de la situación problemática.

Desde esta perspectiva, es necesario que la gerencia determine cada asunto propio del trabajo, elegir, adiestrar, instruir y desarrollar en los trabajadores sus habilidades, afirmarles una completa caracterización con los planes de trabajo y constituir de manera clara las responsabilidades entre gerentes y empleados. Se puede observar que la teoría organizacional de la actualidad todavía depende de los estudios de Taylor.

Debido a que es este autor quien se preocupa por encontrar formas de hacer las cosas con las que evitar el despilfarro no sólo de materiales sino también de tiempo y de capacidad humana. El desempeño más común de los trabajadores en países como EE.UU. e Inglaterra se lleva a cabo bajo el principio de trabajar menos de lo posible; es decir, trabajar lentamente a propósito, de manera que no se llegue a hacer el trabajo correspondiente a una jornada. En tal sentido, en 1903 publica su libro “Shop Management”, atribuyendo esta actitud al poco rendimiento natural del ser humano, unido a la baja utilidad sistemática de los trabajadores, quienes persiguen mantener a la gerencia en la ignorancia sobre la velocidad con la que realmente podría ejecutarse el trabajo. Las causas explicativas apuntan a unos defectuosos sistemas de administración, a unos métodos de trabajo ineficientes y a la falacia de que todo aumento de rendimiento en el trabajo implica el desempleo de un gran número de gente.

Para Taylor (1986), la prosperidad social depende de la organización. Sus ineficiencias son las que afectan al bienestar tanto del empresario como del trabajador ya que “la máxima prosperidad sólo puede existir como resultado de la más alta productividad posible de los hombres y de las máquinas de la empresa. Es cuando cada hombre y cada máquina alcanzan la producción más elevada de que son capaces” (p. 21). Los objetivos del autor se cifran en eliminar todo desperdicio de esfuerzo humano; la adaptación de los operarios a la propia tarea; la creciente especialización en las actividades y el establecimiento de normas bien detalladas de comportamiento en el trabajo.

De tal forma que, su principal interés es elevar la productividad, mejorando la eficiencia y elevando los salarios de los trabajadores, por lo que, lleva a cabo un estudio de descomposición analítica del trabajo para el logro de un mayor rendimiento y de un menor esfuerzo para organizar tanto el trabajo como la producción: la denominada “Organización Científica del Trabajo o Dirección Científica”, fruto de la división del trabajo en tareas muy simples y perfectamente cronometradas para ser ejecutadas por los operarios en el tiempo justo. Esta nueva forma de organización se basa en una serie de principios, enunciados con la pretensión de crear “una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo” (Taylor, 1986, p. 43).

Por su parte, la filosofía taylorista se fundamenta en la eficiencia de la gerencia racional-científica; es decir, la forma en que la administración puede garantizar un rendimiento creciente y sistemático en la producción. Sus principios inspiradores establecen:

1. La sustitución en el trabajo del juicio propio del operario, de la improvisación y de la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Las actividades de estudio y análisis científico “deben ser

realizadas por el management de acuerdo con leyes específicas, debido a que aunque el trabajador estuviese capacitado para elaborar y utilizar datos científicos, le sería materialmente imposible trabajar al mismo tiempo en una máquina y en un escritorio” (Taylor, 1986, p. 44). Así, el trabajador se convierte en un simple ejecutor de las instrucciones elaboradas por la gerencia; para que el trabajo se efectúe conforme a unas leyes científicas hay que separar su planeación de su ejecución y que ésta dependa de la primera. A ello hace referencia Taylor cuando aboga por una relación de colaboración entre la gerencia y los obreros.

2. La selección y entrenamiento acreditado de los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, así como su desarrollo y entrenamiento para producir más y mejor según el método planeado. El resultado ha de ser el ajuste del trabajador al puesto para el cual haya sido seleccionado.

El objetivo más importante, tanto de los trabajadores como del management debe ser el adiestramiento y formación de cada uno de los individuos de la empresa para que sean capaces de realizar el trabajo más complejo para el que sus habilidades naturales les capaciten, con el máximo ritmo y eficiencia (Taylor, 1986, p. 24).

La implantación del método depende directamente del obrero y la persuasión está en manos de la dirección: De acuerdo con Taylor (1986) “Sólo inculcando en los trabajadores la normalización de métodos, la adopción de las herramientas y condiciones de trabajo más adecuadas y la cooperación entre sí, puede asegurarse la realización de un trabajo más rápido” (p. 26).

3. La gerencia ha de distribuir las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada. La división del trabajo y de las responsabilidades del supervisor y del trabajador se convierte en una condición sine qua non para la organización racional del trabajo. Éste se divide entre quienes piensan

y ejecutan; los primeros fijan patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, creando las bases económicas y técnicas para la aplicación de la Administración Científica.

4. La máxima que debe regir el comportamiento de la dirección y de los trabajadores es la cooperación. Esta máxima tiene una doble vertiente: por un lado, la dirección resuelve los problemas contando con la obediencia de los obreros y la información dada por éstos, y, por otro lado, responde a la coincidencia de intereses entre empresarios y trabajadores. El objetivo de ambos es maximizar su esfuerzo; los trabajadores buscan aumentar su salario y la dirección persigue incrementar los beneficios de la empresa.

Desde este punto de vista, el taylorismo no observa a trabajadores y administradores como contrarios; es todo lo contradictorio debido a que la Administración Científica consiente el bienestar de ambos de forma solidaria:

...el fabricante y el trabajador estarán especialmente interesados en los beneficios locales que se derivarán para ellos y para los que estén a su alrededor [de la puesta en marcha de la dirección científica]. El management [*sic*] científico representará para los empresarios y para los trabajadores que lo adopten [...] la eliminación de casi todos los motivos de disputa y desacuerdo entre ellos. [...] El gran incremento de salarios que acompaña a este tipo de management [*sic*] eliminará en gran parte las disputas originadas por la cuestión de los salarios. Pero más que todas las demás causas, la íntima cooperación y el contacto personal constante entre ambas partes tenderán a disminuir las razones de fricción y de descontento. Es difícil para dos personas cuyos intereses son idénticos y que trabajan hombro con hombro para alcanzar el mismo objetivo, el mantener una disputa (Taylor, 1986, p. 128).

La aplicación de estos principios en torno a la nueva forma de administrar y concebir el trabajo, destacando y verificando metódicamente el estudio de la organización, surge un tipo de estructura jerarquizada, con una clara segmentación de funciones entre los que analizan, planifican, estudian y deciden, y los que acatan y

ejecutan. Existe una concepción unitaria de la organización, un todo, cuyo centro es la dirección científica. De tal forma que esta estructura extraordinaria acopia la intervención de la organización en la cúspide, el cual aumenta cuanto menor es la cualificación del trabajador, transfiriéndose la coordinación, planificación y control de la vida organizativa a la dirección, cuyos conductos de información son continuos y verticales, y el flujo comunicativo, unidireccional.

El taylorismo asume la igualdad de las organizaciones en cuanto a la aplicación de los principios de administración científica que propone; no obstante, las organizaciones precisan una cultura que favorezca la cooperación bajo principios que se consideran científicos. El esquema de Taylor supone un cambio de actitud hacia el trabajo y requiere un cambio de mentalidad entre los actores de la vida de la organización, es así como Taylor, (1986) afirma:

En esencia, la Administración Científica implica una revolución mental completa por parte de los trabajadores...en cuanto a sus deberes respecto a su trabajo, a sus compañeros y a sus patrones. E implica la revolución mental igualmente completa por parte del sector directivo (p. 118).

A las creencias e intenciones del autor, sus ideas no promueven la armonía entre los trabajadores y la dirección. La importancia otorgada a la productividad y a la rentabilidad supuso en ocasiones la explotación de empleados y clientes; así aumentó el número de trabajadores que se sindicaron y la consecuente desconfianza y suspicacia que caracterizó las relaciones obrero-patronales.

La excesiva especialización del trabajo y la división de procesos pueden degradar al individuo; la monotonía, el automatismo, la ausencia de cualquier significado psicológico y la concepción económica exclusiva del ser humano priva a los trabajadores de toda satisfacción, iniciativa y creatividad en el trabajo. También produce fatiga, tanto física como psicológica, y el aislamiento del individuo respecto

a sus semejantes. Ésta se considera únicamente un fenómeno muscular y fisiológico, hasta el punto de percibir al trabajador como un apéndice de la maquinaria industrial, de ahí la denominada teoría de la máquina o de la organización fisiológica.

Una organización aislada de su propia vida social y desprovista de relaciones entre sus miembros, que, en el planteamiento Taylorista, no son más que una práctica ralentizadora que se da cuando la gente trabaja en grupo y desarrolla lazos sociales por el trabajo común. Así, la Administración Científica tiene una visión microscópica del hombre, al ignorar tanto su dimensión humana como social. Para muchos constituye un enfoque incompleto de la organización porque no tiene en cuenta la totalidad del proceso productivo o los aspectos informales y, por supuesto, los humanos. Es un enfoque de sistema cerrado que visualiza las empresas como entidades absolutas, ajenas a su entorno, con un comportamiento mecánico, previsible y determinista.

Pese a todo, los postulados tayloristas siguen formando parte de la administración moderna y sus métodos de eficiencia se han aplicado y se aplican en organizaciones de todo tipo, no sólo industriales. La línea moderna de montaje es en la actualidad sólo uno de los legados de la administración Científica. La vigencia de aspectos como la división del trabajo, la especialización, la supervisión funcional, la eficiencia, el control, la delegación, hace de la obra de Taylor la base sobre la que ha ido evolucionando el cuerpo teórico sobre administración.

Partiendo de la comprensión hermenéutica, la gerencia desde una visión ontológica como uno de los aportes de la investigación, está destinada a ilustrar y facilitar diferentes análisis con profundidad crítica sobre las principales doctrinas de la administración científica. Busca abordar la gerencia desde su dimensión ontológica, es decir desde su ser. Dicho análisis parte del reconocimiento sobre la importancia que ha tenido la gerencia en la educación universitaria venezolana y por

ende latinoamericana. Sin embargo, la naturaleza que las creó fue la fuerza industrial, así como también las necesidades de las grandes corporaciones europeas y norteamericanas cuyo primado fue la producción y acumulación de capital.

Así pues, desde el punto de vista epistémico los orígenes de la gerencia universitaria no se basan en la educación, pero se pueden retrotraer y articular desde la administración empresarial. (Olivares, 2003, p. 17). Sin embargo, la educación toma como sustento las diferentes teorías gerenciales, evolucionando de inmediato en el aparato filosófico e imitador de la empresa capitalista, y la persistencia de grupos sociales.

En tal sentido, desde la hermenéutica se pretendía una gerencia de la educación que pudiera disponer de personal calificado, en todos los aspectos: técnico y científico y producir discernimiento. De tal modo que, la educación se presentaba como una herramienta. En tanto, uno de los problemas significativos que conduce la gerencia universitaria venezolana es la escasez de doctrinas, tratados y enfoques para que se logren solventar los problemas. Interpretando a Figueroa (1985) desde una dimensión filosófica se encuentra que los principios originarios de la educación se encuentran en la formación y transmisión de valores impulsantes del progreso social; plantea que la educación como fin último busca la constante plenitud del hombre desde su individualidad hacia su comunidad con incidencia en el deber ser, en su contexto.

Por su parte, la gerencia en el contexto universitario Venezolano al trazar su evolución histórica aparece casi identificada con lo que han sido desde su aparición las prácticas supervisoras, las cuales, son equivalentes a una pretendida y deseable acción gerencial que tuvieron un carácter reduccionista, fragmentado y disipado caracterizada por sus acciones y actores de tipo laxo en el nivel educativo universitario.

En tal sentido, se indica un verticalismo en las líneas de mando, centralización de las decisiones, rigidez administrativa que provoca una desarticulación en los planes inmediatos y una excesiva ausencia de supervisión en el buen sentido de su operatividad. En atención a ello, Pérez (2004), expresa que “es necesario usar procesos claves en la administración, tales como planear, orientar, controlar, ejecutar y evaluar con el propósito implícito de mejorar con eficiencia una gestión como plataforma para una gerencia educativa verdadera” (p. 51).

El mismo autor se fundamenta en la relación entre mente y cuerpo, de los sentimientos acompañados a la razón, de todo aquello que expresa en fin la creación de la vida, de este modo la postmodernidad permite recuperar dos elementos con frecuencia olvidados por la modernidad: el sujeto y su contexto direccionados hacia una educación integral de calidad, y expresa que es de gran relevancia:

1. Educar la memoria: Para crecer fuertes sobre las propias raíces y no olvidar nunca que la vida es un don.
2. Educar la curiosidad: es educar el deseo de aprender cada día más.
3. Educar la reflexión permanente: Capacidad de comprenderse, y comprender el mundo para poderlo recrear.
4. Educar la capacidad crítica y autocrítica: para tener una pasión inquebrantable por la verdad.
5. Educar la capacidad de soñar, imaginar nuevos mundos y el coraje y la constancia.
6. Educar el corazón: la capacidad de amar, de darse, sin esperar nada a cambio.
7. Educar los ojos: para saber observar, contemplar y admirar la belleza.
8. Educar los oídos: para saber escuchar antes de hablar.
9. Educar la lengua: para que el habla sea expresión de vida y compromiso.
10. Educar la nariz: para saber olfatear lo que se oculta detrás de las apariencias.
11. Educar las manos: para que estén siempre abiertas al servicio y que no cierren el puño que amenaza y golpea.
12. Educar los pies: para afincarse con firmeza sobre la realidad.
13. Educar el estómago: para saber disfrutar de la comida y de la bebida.
14. Educar la sexualidad: Para que sea asumida con madurez y responsabilidad (p. 89).

Evidentemente, aún no hay gerencia en sí y para sí, se requiere de líneas de acción que dinamicen el cambio y la transformación, de forma que Conde y Ruetter (2022), expresan “la calidad debe estar centrada en una necesidad de gestión con una definición previa de la visión organizativa” (p. 19). En un sentido propiamente filosófico, pudiera expresar que lo que ha pasado o lo que ha sido entendido como gerencia universitaria, desde los albores de la educación venezolana ha sido más bien una práctica donde se hace una escisión entre sujeto – objeto de la Gerencia, vale decir, que no existe negociación, y el ser humano es concebido como objeto de esa Gerencia, con todo el sentido de disminución de la condición inherente al ser humano.

El ser humano en este contexto, y como cosa al fin y al cabo, es manipulable, controlable, predecible. Esta es la visión de una historia reciente en la que al ser humano se le aplica una visión reduccionista, es solamente un objeto, sin posibilidades ciertas de elevarse a procesos superiores como los gerenciales propiamente dicho. Continuado dentro del marco del sentido filosófico de la evolución del término o práctica de la gerencia, se encuentra que se desarrolla la Episteme de la Gerencia desde el asumir el devenir de la historia; muy importante es la inclusión de las Ciencias Sociales como Ciencia misma.

Retrospectiva de la gerencia universitaria venezolana

Un sucinto recorrido de las Políticas Educativas en América Latina y el Caribe, enfrentan cambios en la Educación universitaria de la región. A partir de 1992 la Comunidad Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL-UNESCO), uno de los planteamientos fue dirigido a la formación del ciudadano previsto de valores y saberes, a través de estas directrices que garanticen reformas de calidad conforme a las necesidades del sistema educativo en cada país de manera integral.

En el marco de esta política, el Informe de la UNESCO (1996), “la Educación encierra un tesoro”, desde la concepción aprender hacer, está relacionada a la capacitación profesional, trabajar en equipo, gracias al desarrollo de la enseñanza, asociada a los saberes curriculares, al entorno social del estudiante, así como el aprovechamiento de las virtualidades educativas que dicho medio, para el año 1998, en su Declaración la UNESCO, enfatiza en una nueva visión de la educación universitaria, y sobre todo desde el ámbito gerencial.

De acuerdo a esos propósitos, y su relación con la calidad, equidad y pertinencia, para todos y para toda la vida, se encuentra la intención explícita en Pepler y Fiske (2000), donde se afirma que la educación es el eje central del desarrollo humano sostenible, situación que se corresponde con la indagación, cuando señala de manera exacta la participación de autoridades, docentes e investigadores a formar de modo profesional integral, académica e intelectual al estudiante concertada a las necesidades sociales de la educación universitaria en Venezuela. De igual manera, en la Declaración de la Segunda Conferencia Mundial sobre Educación Superior (2009), se mostraron desafíos para este subsistema: formación profesoral, y transformación curricular.

Luego surgió el “Nuevo Informe” publicado por la UNESCO (París, 2020), recalcando la situación de emergencia por la pandemia COVID-19, año 2020. Sin embargo, la gerencia universitaria y su contexto socio educativo no se detiene. De este modo, ante los desafíos se propusieron cambios transdisciplinarios que lograron fomentar la educación universitaria, tomando en consideración que la calidad de la gerencia universitaria sufrió consecuencias en la formación integral profesional.

Itinerario epistemológico de la gerencia poiética

Es primordial iniciar este itinerario epistemológico describiendo el espacio, los tópicos y escenarios donde se concibe el conocimiento, en el que la persona forja su comportamiento y la valoración de la ciencia así como los cambios de conducta mediante el análisis, comprensión y reflexión sobre el campo de estudio específico. Aristóteles (1986), decía: “todos los seres vivos tienen algún tipo de conocimiento de acuerdo con las funciones propias de cada uno de ellos. La experiencia, el contacto con la realidad, es el punto de partida de todo conocimiento” (p. 44). Ahora bien, la epistemología se encuadra en la forma como se fundan las sapiencias tanto científicas como humanistas, además examina la cognición basada en la experiencia y las disciplinas, y se enfoca en el contraste y complementariedad entre la racionalidad ética y científica.

Tomando como referencia el enunciado anterior, es significativo presentar en este escenario el itinerario epistemológico. En el cual se hace énfasis en la preeminencia que tienen las proposiciones que sustentan la epistemología de la presente investigación, así como la definición de cada uno de los aspectos presentados en el itinerario como proceso de la construcción del conocimiento, partiendo de explicaciones evidentes referentes al aporte de diversos autores y teorías significativas.

Epistemología de la gerencia desde un enfoque de liderazgo

Es importante destacar, que desde el mismo momento en que se inicia la gerencia, se establece como supuesto la idea del conflicto, que es tan destructivo, siendo una de las metas de la gerencia efectiva evitarlo o reducirlo al mínimo.

En concordancia con Tjosvold (1993)

El conflicto es necesario, porque la diversidad de opiniones e información es indispensable para resolver problemas y lograr resultados en las organizaciones. El manejo positivo del conflicto mejora la calidad, reduce los costos, eleva el nivel de liderazgo, estimula la generación de ideas y el trabajo en equipo, e instituye nuevos procedimientos para mejorar las operaciones de la empresa. La pugna no es el problema, sino parte de la solución. (p. 49).

En esta declaración hay varios aspectos que son de relevancia, para comprender lo positivo que puede resultar el conflicto para la organización. En primer lugar, el conflicto impregna la vida dentro de una organización, y no es más que una extensión de lo que le sucede a todas las personas en su vida cotidiana, lo cual constituye una de las fuerzas motivadoras de la existencia, porque la gente aprende a manejar el antagonismo.

De lo anterior se desprende que el conflicto pone a prueba a los gerentes y a las organizaciones; para manejarlo con eficacia, se requiere no solamente la formación intelectual necesaria para realizar una buena administración, sino la aprehensión de toda una gama de elementos propios del comportamiento de las personas en las organizaciones que permita el acercamiento a los demás y enfrentar con madurez los conflictos.

Ahora bien, lo precedente resulta fácil de decir, pero extremadamente difícil de llevar a la práctica. La realidad dice que los conflictos suelen ser sumamente costosos. “El antagonismo no controlado desgarrar las relaciones, sabotea el trabajo colectivo y destroza a la gente” (Tjosvold, op. Cit. p. 51) y más adelante señala que “los conflictos mal manejados representan graves riesgos, porque interfieren con la capacidad para resolver problemas, incluso con la capacidad para manejar el conflicto” (p. 14). He aquí el fundamento para una mejor administración del

conflicto. Lo que hay que entender, es que el antagonismo no es el problema, sino parte de la solución. O, como señala Ertel, (1996):

Los conflictos son un elemento necesario de la interacción humana que estimulan la creatividad y el desarrollo. Sin las diferencias, en lo que queremos, en lo que valoramos, en como vemos el mundo, sería casi imposible el cambio o la creación de valor. Lo importante no es si existen las diferencias o no, sino como se manejan. (p. 29).

Relacionando lo expuesto con el objeto de esta investigación, se puede concluir que ser parte de una organización educativa es entrar en conflicto. En algún momento, y por las causas más disímiles los integrantes de la institución entran en conflicto, entre ellos mismos o ellos con la administración del sistema. No hay una alternativa realista de controlar o evitar estos conflictos, lo único que puede hacer el gerente es manejarlos. Ahora bien, manejarlos positivamente es el gran reto del gerente educacional para lograr una organización eficaz, lo que en sí pretende la gerencia poética.

La gerencia universitaria venezolana, en el manejo y resolución de conflictos desde una visión ontológica.

Las concepciones teóricas sobre conflicto, han sido muchas, debido a los diferentes sentidos que el término ha adquirido, casi todas las definiciones tienen varios temas comunes, es preciso que el conflicto sea percibido por las partes, su existencia o inexistencia es una cuestión de percepción, si nadie se percata de él, se acepta generalmente que no hay conflicto. Los puntos comunes en las definiciones son la oposición o incompatibilidad y algunas formas de interacción, estos factores establecen las condiciones que determinan el punto de inicio de un conflicto.

Los conflictos son por tanto parte del día a día y la necesidad de manejarlos ocurre todos los días en las organizaciones educativas. Sin embargo, existe una

tendencia generalizada a evadir el conflicto a toda costa. Tal vez, porque el conflicto ha sido siempre asociado con problemas más que con oportunidades. Durante muchos años se pensó que los conflictos en las organizaciones eran debidos a errores en la administración y que si estos errores eran prevenidos, los conflictos se evitarían. No obstante, de acuerdo con Robles y Valdés, (2000) “El enfoque moderno de la administración considera que los conflictos son inevitables” (p. 292). Sin duda, un buen gerente necesita estar preparado para afrontar los problemas humanos entre los miembros y saber cómo manejarlos. En este sentido, Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) plantean:

La facilidad o efectividad con la que se pueda manejar el conflicto dependerá de varios factores, como el nivel de importancia que tiene el problema para las personas involucradas y si existe o no un liderazgo fuerte capaz de atacarlo. (p. 358).

Los autores mencionados distinguen dos estrategias de negociación: Las negociaciones distributivas y negociaciones integradoras. Las negociaciones distributivas, las cuales implican situaciones tradicionales de ganar-perder, en cuyo caso lo que gana una parte lo pierde la otra, así pues en este tipo de negociaciones las comunicaciones son reservadas y las expresiones de confianza son limitadas. Es común que se usen amenazas, afirmaciones distorsionadas y demandas. El estilo impositivo y el conciliador para manejar los conflictos son característicos de las negociaciones distributivas.

Las negociaciones integradoras implican la solución conjunta de problemas para lograr resultados que beneficien a las dos partes. Con esta estrategia los participantes identifican problemas mutuos, señalan y evalúan alternativas, manifiestan preferencias de forma abierta y llegan de manera conjunta a una solución aceptable para las dos partes. Para las negociaciones integradoras (ganar-ganar) se recomienda gran variedad de principios y acciones.

Las negociaciones con principios, según Hellriegel, Jackson y Slocum (2006), “se refiere a las formas prescritas en las que las partes deben negociar para resolver las disputas” (p. 372). Sugiere que cómo se logra la negociación es tan importante como sobre qué se negocia, para lograr resultados mutuamente satisfactorios. De acuerdo a estos autores, las negociaciones con principios recurren a cuatro principios para aumentar la probabilidad de negociaciones integradoras exitosas:

- Separar a las personas del problema. El primer principio para llegar a una solución aceptable para las dos partes consiste en colocar de lado los asuntos sustantivos de la negociación, desligándolos de los asuntos de las relaciones interpersonales entre las partes, y abordar por separado cada conjunto de asuntos. Los negociadores deben atacar los asuntos o los problemas sustantivos, en lugar de atacarse unos a otros.
- Enfocarse en los intereses y no en las posiciones. Las personas suelen identificar su ego con sus posiciones en la negociación. Cuando los participantes sólo se enfocan en las posiciones que han planteado, a menudo pueden estar ocultando qué es lo que necesitan o quieren en realidad. Cada uno de los negociadores debe enfocarse en las necesidades y los intereses humanos subyacentes que les han llevado a adoptar esas posiciones.
- Inventar opciones para que las dos partes ganen. La búsqueda de una sola posición correcta inhibe la creatividad, sobre todo cuando hay mucho en juego. Esta barrera se puede eliminar estableciendo un foro en el cual se generen diversas posibilidades antes de decidir cuáles acciones se emprenderán.
- Insistir en utilizar criterios objetivos. Las partes deben discutir las condiciones de la negociación en términos de una norma justa, por ejemplo, la opinión de los expertos, la costumbre o las leyes. Este principio distrae el enfoque de aquello que las partes están o no dispuestas a hacer. Al utilizar criterios objetivos una parte no tiene que ceder ante la otra y las dos pueden aceptar una solución justa. (p. 58).

En las ocasiones en que las partes en una negociación no pueden resolver los conflictos pueden optar por recurrir a la mediación. Esta situación se presenta con más frecuencia cuando se utiliza la estrategia de negociaciones distributivas, es decir, en un conflicto ganar-perder. En este caso, el mediador actúa como una persona neutral para ayudarlas a resolver sus diferencias.

De acuerdo a Daft y Marcic (2010) “un mediador puede ser un supervisor, un administrador de nivel más alto, un consultor externo o alguien del departamento de recursos humanos” (p. 544). En las organizaciones educativas, el gerente educativo en su rol de líder es garante de tratar conflictos y convertirse en mediador, buscando siempre alternativas ganar-ganar entre las partes involucradas además de tener habilidades y competencias especiales que le ayuden a solventarlos.

De igual forma, los autores mencionados en el párrafo anterior, establecen las competencias especiales que debe tener un mediador: 1) poder diagnosticar el conflicto, 2) tener habilidades para superar puntos muertos y facilitar las discusiones en el momento oportuno, 3) mostrar aceptación de las partes y 4) tener la capacidad de proporcionar apoyo y confianza emocionales. De esta manera, algunas de las tareas claves del rol de mediador que se sugieren son:

- Garantizar la motivación de las dos partes. Las dos partes deben tener incentivos para resolver el conflicto.

- Lograr el equilibrio de poder. Cuando el poder de las personas no es igual, puede resultar muy difícil establecer la confianza y mantener abiertas las líneas de comunicación.

- Coordinar las confrontaciones. Los movimientos positivos de una parte deben estar coordinados con la disposición de la otra a hacer lo mismo. Cuando no se coordinan las iniciativas positivas y la disposición a responder a ellas, se afectan las actividades futuras para tratar de resolver las diferencias.

- Propiciar un diálogo abierto. El mediador puede ayudar a establecer normas de apertura, brindar confianza y apoyo y disminuir los riesgos asociados con la apertura. (p. 553).

En este sentido, el gerente universitario antes de que se inicie la disputa, le corresponderá motivar a ambas partes a dejar de lado la actitud defensiva y estimular a atender para entender los puntos de vista de la otra persona ayudando a establecer confianza entre las partes, así como a mantener un nivel óptimo de tensión. Si hay pocas amenazas y tensión, también habrá pocos incentivos para cambiar o encontrar una solución. Sin embargo, si hay excesiva amenaza y tensión, los individuos involucrados quizá no puedan procesar la información y encontrar alternativas creativas.

Por último, debe señalarse que de acuerdo con Daft y Marcic (2010), son de gran importancia las percepciones que se tengan sobre el mediador. Éste, para ser efectivo, “debe inspirar confianza y ser aceptado por las partes en conflicto”. (p.375). Para ello, es indispensable que el mediador posea integridad de carácter. Al respecto, Drucker, (2008) el padre del concepto gerencial moderno, plantea:

La prueba de la sinceridad y seriedad de cualquier administración es un énfasis puesto en la integridad del carácter. Esto, por sobre todo tiene que estar simbolizado en las decisiones gerenciales que afectan a la gente, porque es a través del carácter que se ejercita el liderazgo; es el carácter el que da el ejemplo que se imita. El carácter es algo sobre lo que no se puede engañar a la gente. Los individuos con los que trabaja una persona, y especialmente los subordinados, se dan cuenta, en pocas semanas, si es una persona con integridad, o no. Pueden perdonar muchas cosas en una persona: incompetencia, ignorancia, inseguridad o malas maneras, pero no le perdonarán a los altos directivos por haberla escogido. (p. 2).

Así pues, cualquier gestión se centra en la integridad del carácter, representando decisiones que impactan a las personas, ya que es así como se practica el liderazgo; y se proporciona el modelo a seguir, es por ello que el gerente tiene que evitar incurrir en la incompetencia, falta de conocimiento, inseguridad o malas conductas.

Perspectiva Gerencial versus Liderazgo Transformacional

El líder transformacional de acuerdo a Daft y Marcic (2010) es aquél que “se distingue por una capacidad especial para provocar innovación y cambio” (p. 429). De acuerdo con los autores mencionados, el líder transformacional reconoce las necesidades y preocupaciones de los seguidores, ayudándoles a mirar los viejos problemas de nuevas formas y alentándolos a cuestionar el statu quo. Los líderes transformacionales inspiran a los seguidores a no sólo creer personalmente en el líder, sino a creer en su propio potencial para imaginar y crear un mejor futuro para la organización. Tienen la capacidad para liderar cambios en la misión de la organización, estrategia, estructura y cultura, así como promover la innovación en productos y tecnologías.

Según estos autores, estudios recientes han confirmado que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el desarrollo del seguidor y en su desempeño. Además, las habilidades de liderazgo transformacional han encontrado que el rasgo de simpatía, está asociado positivamente con los líderes transformacionales, quienes además suelen tener estabilidad emocional y estar comprometidos positivamente con el mundo que les rodea y tienen la fuerte capacidad de reconocer y comprender las emociones de los demás. Estas características no son de sorprender, si se considera que estos líderes logran el cambio al construir redes de relaciones positivas.

Desde esta perspectiva, la gerencia universitaria desde una mirada poética se debe fundamentar en el liderazgo transformación, debido a que además, de lo mencionado conlleva a dos enfoques perdurables del liderazgo que están ganando una atención renovada en el entorno actual, tales son el liderazgo de servicio y el liderazgo moral. Ambos, pueden utilizarse con éxito en todas las situaciones para hacer una diferencia positiva.

En consonancia, el líder servidor para Daft y Marcic (2010) es aquél que “trabaja para satisfacer las necesidades y metas de sus subordinados y para la realización de la misión general de la organización”. (p. 433). Fue descrito por primera vez por Robert Greenleaf, consiste en el liderazgo invertido, pues los líderes trascienden sus intereses egoístas para servir a los demás y a la organización. Vale decir que, el liderazgo de servicio es aquel en el cual el líder va más allá de sus intereses personales para servir a otros, atendiendo sus necesidades, ayudándoles a crecer y brindándoles la posibilidad de obtener beneficios materiales y emocionales.

De tal forma que, los líderes de servicio optan, conscientemente, por utilizar sus dones a favor de la causa del cambio y el crecimiento de otras personas y de la organización. El deseo de ayudar a otros está antes que el de alcanzar una posición de liderazgo formal o el de tener poder y control sobre otros. Este tipo de líderes primero escuchan a otros para afirmar su confianza, escucha y comprende plenamente los problemas que afrontan y reafirman su confianza en ellos. No impone su voluntad a otros, trata de averiguar cuál es la voluntad del grupo y, a continuación trata de consolidarla en la medida de sus posibilidades. Al comprender a otros, puede contribuir a que sigan el mejor curso de acción.

De tal forma que, los líderes de servicio inspiran confianza, comparten información, toman decisiones para provecho del grupo y no de sus propios intereses. Además, la confianza es producto de confiar en que otros pueden tomar sus propias decisiones. Los líderes de servicio se ganan la confianza porque ceden todo: el poder, el control, los premios, la información y el reconocimiento, se preocupan por el alma de los empleados, así como por su mente y su cuerpo, y creen que el potencial singular de cada persona tiene repercusiones positivas en el mundo.

Con respecto al liderazgo moral, Daft y Marcic (2010) afirman que “consiste en distinguir el bien del mal y en elegir hacer el bien. Esto significa buscar el

comportamiento justo, honesto, bueno y decente en la práctica del liderazgo” (p. 434). Los líderes morales se esfuerzan por hallar una respuesta o acuerdo moral, en lugar de tomar la salida fácil. Para ello se necesita valor, es decir, la habilidad de dejar de lado el temor y actuar según los propios valores y conciencia. De acuerdo a estos autores, los líderes suelen comportarse de forma no ética, simplemente debido a que carecen de valor.

Es así como los líderes morales hacen acopio de la fortaleza para hacer lo correcto, porque es la forma principal en la que los líderes crean un entorno de honestidad, confianza e integridad en la organización. En tanto, para Robbins y Coulter (2010) un líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Así mismo, definen liderazgo como “el proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas”. (p. 370). Daft y Marcic (2010) definen liderazgo como la “habilidad para influir en las personas hacia el logro de las metas de la organización” (p.411). En pocas palabras, el liderazgo es influencia; es decir, la capacidad de obtener seguidores.

Así, el gerente universitario en su rol de líder posee cualidades especiales para crear relaciones eficaces como la inteligencia emocional, integridad y elevadas normas morales. Además, es necesario crear relaciones por medio de la motivación, la atribución de facultades, la participación, la autoridad compartida, el diálogo y la capacidad de escucha para poder resolver problemas y conflictos que se presenten en la organización.

Por su parte, en las organizaciones éticas existe un componente imprescindible, un motor irremplazable: El liderazgo. En palabras de Drucker (1996): “El directivo se convierte así en un factor decisivo para que la empresa se convierta en un verdadero espacio ético”. Fernández (1997), se muestra aún más tajante: “No hay liderazgo sin ética”. El liderazgo constituye hoy un universo semántico integrado por términos tan sugestivos como elevador, movilizador, inspirador, enaltecedor, dinamizador,

transformador, mejorador, exhortador. Y es que el liderazgo es, en el fondo una función del propio grupo a través de la cual va creciendo, van construyéndose nuevas perspectivas para su futuro y buscando salidas y soluciones a los atolladeros que surgen desde el interior o que se provocan desde el ambiente.

El liderazgo es, pues, un concepto poliédrico, susceptible de ser analizado desde muchas caras. Se han propuesto, por ejemplo, estas curiosas visiones o metáforas literarias específicas (Delgado, 1998). Constituye uno de los roles más importantes dentro de la estructura de los grupos, y por ende en las organizaciones educativas ha sido estudiado ampliamente. Estos estudios sostienen que es necesario que el líder tenga una autoestima alta, para desarrollar sus habilidades y armonizar los estilos de dirección de sus colaboradores, tomando en cuenta la competencia en la realización de las tareas y que dependiendo de la situación a la cual se enfrenta el grupo, el líder adoptará posiciones en los distintos estilos de liderazgo.

El grado de efectividad en el ejercicio de sus funciones, dependerá de la función que deba asumir, lo importante es que el estilo del líder impulse a la producción y desarrollo de la organización. Por esto, el líder inicia los cambios, las innovaciones, acompaña a la tecnología usada para el mejoramiento y humanización de todas las acciones, dirigidas a la prosperidad del universo, aplica las innovaciones para mejorar todo el proceso en el que se ve involucrado, manejo de reuniones, negociaciones, diálogo, toma de decisiones, comunicación, genera una visión amplia, le da forma a los valores de la organización, atiende a los rápidos y complejos cambios, escucha más allá de lo que la gente está diciendo, habla abierta y honestamente, sin causar disgusto en el otro, puede ser considerado como un liderazgo de la transformación y el cambio.

Por su parte, Castillo (1999), señala que el líder es una persona que se ve apoyada por los miembros de su grupo y que es capaz de influir en la conducta de

éstos, a su vez, define al líder como la persona que ejerce una influencia positiva sobre los demás, los ayuda en su proceso de crecimiento individual y grupal como miembro integrante del grupo. En efecto, para que el líder pueda ser exitoso, es importante que logre fusionar un nivel de autoestima elevado y un positivo optimismo, con el contexto real de sus recursos humanos y al mismo tiempo, orientados hacia los recursos deseados. Lo importante del liderazgo organizacional, es que el líder impulse a la gente, dándole entusiasmo y energía positiva con una pujante proyección del futuro.

El líder en pocas palabras tiene que dirigir, apoyar, delegar las funciones y tareas del grupo, guiar las actividades y al mismo tiempo actuar y ejecutar para que se produzcan dichas actividades, tomar iniciativa para ejercer la acción a través de una influencia efectiva y personal, en el desarrollo de una empresa y en el desarrollo del potencial hasta convertirlo en medio práctico y provechoso. Por lo tanto, Lee (2008), señala que:

El secreto del líder es conquistar el entusiasmo, lealtad, iniciativa y entrega de corazón de sus subordinados; el liderazgo es un arte, hay que desarrollarlo, conociendo y practicando los principios sancionados por la experiencia y los avances de la ciencia humanística. Considera que el líder se hace y el ejercicio del liderazgo entraña tres problemas fundamentales: psicológico, pedagógico y moral, por ser aplicado sobre seres humanos, dotados de inteligencia, voluntad, pasión y sentimientos, por regular las conductas de los subordinados, influyendo en su comportamiento. (p. 24).

Así pues, un líder genera entusiasmo e iniciativa, siendo entonces el liderazgo un arte que necesita ser cultivado, involucrando tres aspectos clave: psicológico, pedagógico y moral, con el fin de regular las conductas de los subordinados, incidiendo directamente en su comportamiento.

Comunicación poética

La comunicación, de acuerdo a Daft y Marcic (2010) “es el proceso por el cual se intercambia y entiende la información entre dos o más personas, por lo general con la intención de motivar o influir en el comportamiento” (p. 484). Para Robbins y Coulter (2010) la comunicación “es la transferencia y la comprensión de significados”. (p. 315).

El mensaje se envía a través de un canal, que es el medio de transporte de la comunicación. El receptor decodifica los símbolos para interpretar el significado del mensaje. Por último la retroalimentación ocurre cuando el receptor responde a la comunicación del emisor con el mensaje de regreso. La retroalimentación es la mejor forma de mostrar que un mensaje se ha recibido y de indicar si se ha comprendido. Cuenca (2006), expresa:

“...el proceso de comunicación comienza cuando el emisor quiere enviar un mensaje al receptor, el emisor codifica sus pensamientos, los coloca en palabras o en símbolos, es decir a través de nuestro lenguaje corporal (gestos, posturas); luego el receptor recibe el mensaje que lo debe escuchar activamente, decodifica el mensaje (lo interpreta, y lo procesa); el receptor codifica lo procesado y lo pone en palabras, por consiguiente se convierte ahora en emisor al dar al primer emisor su respuesta o feedback, lo que hace posible permitir al primer emisor verificar que su mensaje fue recibido correctamente”.(p. 33)

Ante lo expuesto, se requiere tomar en atención de acuerdo a la relevancia de esta investigación; la labor del docente universitario como mediador, que independientemente del conflicto que se esté abordando o tratando de resolver, pudiese tomar cada una de estas premisas que le permitiría sustentar dicha labor.

Al respecto Arráez (2006) considera, hasta cierto punto, a la comunicación como elemento que hace posible cualquier forma de aprendizaje, pues sin él no

existiría la comprensión, la coordinación de esfuerzos, ni la dirección entre ellos. De ahí, que exista la necesidad de tomar en cuenta, los procesos educativos establecidos entre los miembros de una comunidad, instituciones, entre otros. Pues estos permitirán que asuman una posición crítica, logren un consenso que posibiliten la aplicación de valores comunes a problemas concretos de su entorno y a convertirse en participantes activos en la transformación de su realidad tanto social como educativa.

Cabe destacar que Habermas (2008) hace referencia a que la validez de la acción comunicativa depende del intercambio permanente de conocimientos y experiencias para clarificar el poder de decisión y el compromiso de la comunidad o institución en la gestión, programación y desarrollo de acciones conjuntas, fundamentadas en la comunicación y en la delegación de las funciones para la identificación y solución de problemas comunes y en la transformación de realidades educativas, específicas y concretas. Así que, la comunicación va a funcionar según la reacción que desencadene, por lo cual, se hace primordial destacar la necesidad de escuchar para poder ser flexible e ir cambiando y ampliando las percepciones.

La educación desde una mirada poética

La educación es un perenne ir de camino, un permanente aprender a vivir, es una tarea de toda la vida. Sin embargo, el camino no es uno, más aún, ni siquiera una senda está hecha, hay que trazarla, hay que andar y hacer el propio camino, vivir la propia vida; se hace referencia a la libertad y desde esta perspectiva a la poíesis, la cual es creación y producción libre; la palabra poíesis es preclara metáfora de creación, de vida. Su alegoría surge como una alternativa para encontrar la dignidad, surge con el objetivo de hacerla comprensible, para impulsar una educación que le corresponda, ya que su sustrato es ella.

La poética surge de la poiésis, al respecto Ricoeur (2001) afirma que “la poiésis quiere decir producción, fabricación del discurso” (p. 150). En este contexto, la poesía representa un modo excelente de creación. Este término proviene de la lengua griega y se traslada a su alegoría, donde se mantiene la heurística intrínseca a la palabra, tratando de trasladar su significado a una gestión educativa profundamente creativa, con el fin de permitir pensar, aprender, vivir, crear. En otras palabras, permitiendo ser libre, conforme a la propia dignidad.

En este orden de ideas, la educación poética representa el arte en su totalidad, es un dominio que se ejerce cuando se ofrece la oportunidad de hacerlo, pues en principio no se impone, ya que conlleva únicamente la apertura, el estímulo a la libertad y la obligación de generar constantemente condiciones de vida dignas. Dominio que, en las entidades educativas, no se ha considerado como un instrumento esencial para el desarrollo de los actores y directivos educativos, limitándose teóricamente a la relación de la planificación estratégica, la dirección, el diseño, la toma de decisiones y los sistemas de control de su propio entorno. Sin incluir el trazo poiético, que es un trazo filial y solidario, donde su tintura refleja la energía de la que proviene; una energía tranquila.

No obstante, esa pasión de vivir con dignidad debe ser rescatada en el mundo actual, porque las organizaciones educativas de los países latinoamericanos están insistiendo en una serie de cambios sociales, culturales, tecnológicos y educativos, centrado su atención exclusivamente en la búsqueda de “gerentes con una formación de calidad y con habilidades para la resolución de conflictos” (Organización de las Naciones Unidas, Informe UNESCO sobre Actividades Educativas, 2006), manejar la comunicación en función de las necesidades de las organizaciones, y fomentar un clima laboral agradable donde la información permita establecer contactos con el resto del personal, a través de un sistema elaborado por los entes involucrados de

acuerdo a sus propios intereses, necesidades y objetivos, abandonando la noción de la educación poiética.

En tal forma, al abandonar la noción de educación poiética en la gerencia educativa, se crea un desequilibrio homeostático, es decir, una forma de desequilibrio dinámico que se hace posible debido a fallas en una red de sistemas de control realimentados que constituyen los mecanismos de autorregulación, de tal manera que cuando falla la concatenación particular de los procesos (relaciones), las relaciones de producción desaparecen (Maturana, 2011), en tal sentido, actualmente la gerencia educativa ocupa un espacio paradigmático en lo que concierne a su utilidad; su complejidad se percibe desde un carácter reduccionista como fragmentada y disipada, se caracteriza así, por el sesgo de la poiésis en sus actores, desde las organizaciones de educación universitaria, siendo este un mecanismo de falla.

De tal manera que, las organizaciones educativas pueden ser vistas como máquinas autopoieticas, de acuerdo con la concepción de Maturana y Varela (2003):

Máquina organizada como un sistema de procesos de producción de componentes concatenados de tal manera que se producen componentes que: i) generan los procesos (relaciones) de producción que los producen a través de sus continuas interacciones y transformaciones, y ii) constituyen a la máquina como unidad en el espacio físico (p. 69).

Desde este punto de vista, el vivir como seres colaboradores, con conocimiento de sí mismo y conciencia social, fundando las acciones en el respeto por sí mismo y por los otros, conlleva a la afirmación de Maturana y Nisis (2002), “nuestra humanidad no estaría asociada solamente a nuestra dimensión constitucional, sino también a nuestra manera de vivir/convivir” (p. 51). Es esto que determinaría, en gran parte, nuestro caminar presente y futuro. Por esta razón, Maturana (2004) comprende que la educación “es un proceso de transformación en la

convivencia, a través de la conducta es otra, cambió con el mundo al crear uno propio para sí y, al mismo tiempo, mantiene su organización” (p. 71).

De acuerdo a lo planteado, únicamente a través de la biología del amor, la labor gerencial y educativa conlleva a la reflexión, para que se pueda desarrollar la autonomía, creatividad y espíritu crítico en el discente. De esta forma, la tarea desde las organizaciones universitarias, bajo el punto de vista de la poiesis se basa en establecer las situaciones que lleven al aprendiz a ensanchar su capacidad de gestión y reflexión en el mundo en que vive (Maturana y Nisis, 2002).

Así, coherente con su propuesta, Maturana (2004) señala que no debemos “enseñar valores”, sino vivirlos desde la biología del amor, cultivarlos en nuestra corporalidad, a partir del respeto a sí mismo que surge en vivir/convivir en respeto mutuo. Fundamentado en ello, la gerencia poiética permite vivenciar los valores día a día para mejorar las relaciones interpersonales entre los estudiantes, docentes y todos los actores que hacen vida universitaria.

Por lo tanto, cada agente educativo (gerentes, profesores, estudiantes) que se convierte en una máquina autopoiética, es una inmensa obra de arte, un monumento vivo. Así pues, si un gerente carece de educación académica, ni formación en el campo de la administración, así como de recursos humanos, enfocándose únicamente en acatar las directrices establecidas en la legislación en vigor, representa un problema real en el núcleo de la organización.

Entonces, señalando que la poiésis implica crear, trazar y proyectar, es donde el pensamiento y la existencia son inseparables, es una forma excelente de actuar, diferente a la conducta cotidiana. Es importante resaltar que la realidad educativa no es completamente educativa (aunque existen excepciones), debido a que se restringen a patrones culturales, la educación se ha desvirtuado, se ha disminuido y es una

instrucción sencilla, una simple culturización, sencilla escolarización, no se crea, traza o proyecta un poder poiético, en resumen, es un espacio de reunión donde solo se fomenta la formación en conocimiento, ignorando la relación armónica entre las personas. Esta disminución ha impactado a sus personajes principales y ha desvalorizado a aquellos que han logrado darle vida.

En un texto extraordinario, Morín (2000) muestra cómo lo humano permanece cruelmente dividido, fragmentado en pedazos de un rompecabezas que perdió su figura. El ser humano "...se ha dislocado; su dimensión biológica, incluyendo su cerebro, está encerrada en los departamentos biológicos, sus dimensiones psíquica, social, religiosa, económica están relegadas y separadas las unas de las otras en los departamentos de las ciencias humanas" (p. 17). Por tanto, es necesaria una convivencia armoniosa saludable, capaz de ampliar su capacidad de acción y reflexión, de manera que él pueda tomar conciencia de su empujar, sin perder el respeto por sí mismo y por los demás. Sin la aceptación y el respeto por sí mismo, es imposible aceptar y respetar al otro y sin aceptar al otro en su legítimo otro en la convivencia, no hay convivencia social.

Dicotomía epistémica, ¿Es posible hablar de Gerencia Poiética?

Hablar de gerencia, es referirse a la forma de gestionar las organizaciones, y constituye una de las funciones más complejas de la función administrativa, a tal punto, que una y otra se confunden frecuentemente. La gerencia, consiste en darle forma de manera consciente y constante a las organizaciones; esto se traduce en un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales, que los encargados de gerenciar llevan a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa.

Según Gómez-Llera y Pin (1993):

El conjunto de decisiones y acciones encaminadas a conseguir que se alcance la utilidad de la empresa, a través de las aportaciones de los esfuerzos de todas y cada una de las personas, constituye lo que se denomina globalmente la dirección (gerencia) de la empresa... El conjunto de tareas directivas específicas se suele considerar formando parte de unos procesos operativos que se denominan procesos de dirección (gerencia) (p. 79).

El proceso gerencial, en tal sentido, se considera de gran importancia para las organizaciones. De tal manera que, las actividades que son realizadas en la administración tales como planificación, organización, ejecución y control, son las principales herramientas fundamentales en la dirección gerencial. Aun cuando toda persona, de una u otra forma pertenece a una organización (llámese estudiantil, religiosa, deportiva o empresarial), y usualmente se compromete con otras para alcanzar los objetivos o metas de esa institución, siempre se necesitará de alguien que guíe el grupo hacia ese propósito.

Esa persona a la cual puede denominársele manager, líder espiritual, director, gestor o jefe, es en síntesis: El Gerente, en palabras de Stoner (1996) "...todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades... que solo ellos pueden desempeñar... con el propósito de alcanzar las metas que desean" (p. 09). Los gerentes son los que dirigen y supervisan el trabajo y el rendimiento de los empleados. Es decir, son los que toman las decisiones pertinentes para que se cumplan las metas establecidas por ellos y por la organización. En concordancia con lo anterior, el gerente en su función como tal responde a los criterios clásicos de planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades que se realizan en la empresa.

En palabras de Gómez-Llera y Pin (op. Cit.):

Según este paradigma, el trabajo del directivo (gerente) sería el de planificar, estructurar la organización de acuerdo con esta planificación, controlar la ejecución de lo planificado, coordinar las tareas sobre la base de las reglas formales establecidas y rediseñar, según las desviaciones encontradas. Si lo hace correctamente, la organización será eficaz y cumplirá sus objetivos. (p. 30).

Lo que se quiere significar, es que un gerente real no solo es una persona dedicada a diseñar y mantener en condiciones la estructura formal interna, sino que además es un estratega volcado en gran medida a la relación de la organización con el entorno, para lo cual dispone de una gran cantidad de tiempo, desarrollar unas grandes condiciones personales y tomar decisiones de manera apremiante. Todo esto estará determinado por el nivel en el que se encuentre dentro de la organización, las habilidades que posea el gerente y el cumplimiento de ciertos roles en el desempeño de sus funciones.

Evidentemente, se podrá hablar de un cambio educativo en Venezuela, no sólo cuando haya un sistema gerencial multidisciplinario, transmoderno, transcomplejo, sino cuando haya unas prácticas en esos espacios de formación llamados universidades, donde docentes, estudiantes, gerentes y administradores, es decir, la comunidad universitaria, cambien completamente su mirada con respecto a lo que es la educación, incorporando a su ontos la educación poiética, que convoca a delinear caminos nuevos, diferentes espacios, hallar la particularidad y belleza de los trabajos constitutivos de las distintas tradiciones del saber.

La educación poética es la ruta hacia la concurrencia de lo bello, o sea, al encuentro personal en la recreación de líneas de conocimiento, suposiciones de una corriente que no concluye y que motiva a persistir. La educación es poiesis, es un arte por sí mismo. Es labor de auténticos poietés, de escritores que facilitan la instrucción,

la recapacitación, la institución, la recreación de ser y la vida. En donde la exploración se manifiesta y cada tropiezo es un prodigio en el que se involucra; el coraje se despierta y la vida erudita habita en su esencia, por lo que la faena es coexistencia, es simetría y reciprocidad total.

De esta forma, no es obligatorio en esta armonía conformarse y ser un simple instructor o simple estudiante, la responsabilidad no se descarga en el otro. El quehacer educativo no es asimétrico, la tarea es compartida entre quienes pueden recrear y crear saberes, obras inéditas, es hacer de poeités, estudiantes, docentes y gerentes, seres responsables, libres, comprometidos y sensibles. Bajo este enfoque, la educación poética se presenta como una opción fascinante que permitirá explorar, a partir de los componentes de la ontología, una nueva perspectiva desde la dirección educativa, cómo la educación fomenta el razonamiento lógico de estudiantes críticos, libres y responsables, aptos para superar el vacío predominante, y que aprecien su responsabilidad en la construcción y recreación de sociedades equitativas y humanas.

Ante lo planteado, para la reconstrucción de sociedades justas y humanas es necesaria la re-creación de la educación, la cual permita generar en la escuela espacios de diálogo creativo, al respecto, interpretando a Albornoz (2020), “la educación requiere reconfigurarse y sólo es competencia de quien gerencia y para ello es necesario una transformación en la gestión del conocimiento para alcanzar los niveles híper y no seguir en el letargo del hipo” (p. 44).

La tarea consiste en educarse para tener la capacidad de ser y hacer vida en integridad. Es extraordinario aprender cuando se encuentra lleno de recapacitación, ese instante es un episodio que se disfruta, representa un peligro adquirir más conocimientos cada día y de diferentes formas, es libertad de movimiento. El aprendizaje implica no esconder la necesidad de una constante decisión y elección personal. Por lo tanto, la instrucción no consiste en copiar o modificar conocimientos,

sino en reformularlos, recrearlos y seguir con un nuevo rumbo. Aprender implica pensar, generar, descubrir nuevas oportunidades, alternativas, y compartirlas.

En tal sentido, aprender no es fácil, pero enseñar menos aún, de acuerdo con Heidegger (2006) "...porque enseñar significa dejar aprender" (p. 20). Tanto enseñar cómo aprender es el arte de revivir la maravilla de cada creación cultural con quien está en la misma encrucijada y posibilidad. Por lo tanto, aprender no es aprender de, ni enseñar es enseñar a. Por lo tanto, se puede afirmar que enseñar es enseñar la magnífica alternativa de permitir el aprendizaje, el pensamiento y la creación junto a quien ha optado por el estudio. Y estudiar, en otras palabras, es un movimiento que ocurre en un tiempo específico, que no se determina, no se evalúa, no se regula, dado que si se realizase de esta manera, sería un tiempo vacío.

Desde esta perspectiva, son las emociones, las que modelan el accionar de la inteligencia, de tal modo que la envidia, el miedo, la ambición y la competición restringen la conducta inteligente porque estrechan la visión y la atención. Pero, el amor aumenta el enfoque en la aprobación de sí mismo y del otro, a partir de los contextos en que se viven y difunden los medios de un maniobrar más inteligente. Es durante el proceso de cambio en la convivencia donde el individuo mantiene, o no, su humanidad. Esto sucede durante el proceso de educación, y se modifica de manera natural, acorde con la transformación del otro en el entorno de coexistencia.

Lo que distingue a cada ser humano es su cotidianidad, no solo como un ser colaborativo y cariñoso, sino también con autoconocimiento y conciencia social, en el respeto propio y hacia los demás. Para Maturana y Nisis (2002), "nuestra humanidad no estaría asociada solamente a nuestra dimensión constitucional, sino también a nuestra manera de vivir/convivir" (p. 51). Así pues, la manera de convivir de la humanidad determinaría, el camino presente y futuro. Por esta razón, que la tarea

educativa deba realizarse y como tal, dar prioridad a la formación del ser, teniendo como foco principal una mayor atención a su hacer.

Así, la educación corrige más el hacer y no directamente el ser, convidando al gerente siempre que sea posible, a la reflexión, para que él pueda desarrollar su autonomía, su creatividad y su espíritu crítico. Al proceder así, estaríamos abriendo un espacio sin fronteras y acogiendo al ser que aprende en su legitimidad desde la gerencia poética.

En tal sentido, al corregir al ser, al decir como el individuo debería ser o dejar de ser, se estaría, según Maturana (2004), “negando al otro, destruyendo la aceptación de sí mismo y disminuyendo su auto-estima” (p. 31). Al perjudicar al otro, al intensificar su autovaloración y el respeto hacia sí mismo, sus comportamientos y acciones, con críticas, supervisión constante, desconfianzas y demandas inamovibles, limitamos su inteligencia a partir de nuestra ausencia de sensibilidad y de inteligencia en la acción de nuestra existencia/convivencia.

Es por medio del amor, así como de la aceptación del otro como ser social, que se amplía el desarrollo de las inteligencias y la expansión del pensamiento. De tal manera que, para que el espacio educacional sea un espacio de ampliación de poiesis donde se involucren las inteligencias, el pensamiento y la creatividad se recomienda que se haga una evaluación de su hacer, ya que este implica el ser. Es así que se puede aseverar que ciertamente, el espacio educativo debe ser grato y afectuoso, un contexto donde se evalúa y se corrige el hacer, en continuo dialogo con el ser. Al corregir el hacer, se estará, indirectamente, modificando también el ser, a partir de la dinámica estructural existente entre esas dos dimensiones, ya que el gerente es un ser vivo y constituye una unidad dinámica relacional entre el ser y el hacer. (Maturana, 2004).

Por tanto, el contexto educativo está instituido en áreas donde esté presente la acción y reflexión, ambas fundamentadas en la emoción, recordando que la reflexión se constituye también en un acto de desapego al admitir que aquello que se piensa, anhela, y analiza puede ser repensado, reanalizado, refutado o reconstruido de diferentes maneras, a partir de un análisis más reflexivo. Y todas esas transformaciones estructurales, dependen de los valores, deseos y aspiraciones. Así, coherente con su propuesta, Maturana (2004) señala que no hay que “enseñar valores”, sino vivirlos desde la biología del amor, cultivarlos en nuestra corporalidad, a partir del respeto a sí mismo que surge en vivir/convivir en respeto mutuo.

Lo planteado anteriormente, se conecta con la idea sostenida de que, el aprendizaje tiene que ser permanente y que sólo coadyuve a los propósitos organizacionales, personas siempre dispuesta a aprender, abiertas al cambio, a establecer diálogos sinceros y francos en torno a temas de interés para el desempeño pertinente de la organización. Reconociendo la significación de la Gerencia en el contexto educativo venezolano y su impacto en las transiciones de desarrollo de las instituciones circunscritas en sus diferentes niveles y modalidades, mediante procesos de planificación, organización, ejecución y control, le corresponde a ésta ser copartícipe del conocimiento globalizado en una acción abierta al diálogo propiciador de un sintagma de transformación y fortalecimiento de la praxis propiamente dicha.

En tal sentido, la gerencia poiética se percibe con una perspectiva futurista de carácter social y auspiciadora de principios y componentes, el gerente desde esta óptica y competencia da vida a la direccionalidad de una institución con nivel y valor agregado, enmarcado no sólo en la praxis gerencial en el manejo de conflictos, sino además en la comunicación y creatividad. Dentro de la complejidad del acto gerencial, las personas experimentan en las organizaciones incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los hechos y desacuerdos con base a expectativas de comportamiento, entre otras. Desde el mismo momento en que una de

las partes percibe que la otra se contrapone con sus metas o expectativas, surgen los conflictos, es por tal motivo que surge la inquietud de llevar a cabo una gerencia poiética en las organizaciones universitarias Venezolanas.

En tanto, la gerencia poiética, constituye un punto de interés prioritario para el desarrollo de cualquier organismo en estos tiempos particularmente; si se interpreta que teóricamente se relaciona con la planificación estratégica, la dirección y el diseño, pero que a su vez también involucra liderazgo, motivación, toma de decisiones, comunicación, estímulo de valores y sistemas de controles en su propio contexto de una manera particularmente creativa y desde el ser.

Evidentemente, aún no hay gerencia en sí y para sí, se requiere de líneas de acción que dinamicen el cambio y la transformación, Conde y Ruetter (2022), expresan, que “la calidad debe estar centrada en una necesidad de gestión con una definición previa de la visión organizativa” (p. 19). En un sentido propiamente filosófico pudiera expresar que lo que ha pasado o lo que ha sido entendido como gerencia educativa, desde los albores de la educación venezolana ha sido más bien una práctica donde se hace una escisión entre sujeto – objeto de la Gerencia, vale decir, que no existe negociación, y el ser humano es concebido como objeto de esa Gerencia, con todo el sentido de disminución de la condición inherente al ser humano.

Por su parte, la gerencia poiética, fortalece el manejo futuro del conflicto, se crea un ciclo reforzador y provechoso de control del antagonismo en el que la gente aprecia sus diversidades, sienten una dependencia positiva de los demás, reconoce las capacidades de cada quién, elabora a partir de ellas y celebra su éxito conjunto, estableciendo nuevas metas de mejoría. Así adquieren más capacidad y disposición para enfrentar sus diferencias, destacar sus intereses cooperativos e integrar sus puntos de vista.

En conclusión, la gerencia poiética es un desafío, pero las recompensas son considerables, la gente reconoce sus aptitudes y esfuerzos, la calidad de la solución y la confianza en sus relaciones, juntas celebran el éxito, además el enfoque positivo hacia el conflicto puede favorecer la dinámica entre los grupos, resolver los problemas positivamente y lograr las metas.

Una mirada humanista de la gerencia poiética

Mc Gregor (1974) hace referencia a que la teoría administrativa transige una auténtica revuelta conceptual: la transferencia del énfasis colocado en la tarea y en la estructura organizacional, a la afectación de las personas que trabajan o que participan en las organizaciones. Con el enfoque humanístico la preocupación por la máquina y por el método de trabajo y la preocupación por la organización formal, ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales a los aspectos psicológicos y sociológicos.

Es conveniente acotar que la influencia de los pioneros en una u otra corriente de la teoría organizacional ha dejado un sello particular en su posterior evolución. Al líder se le sigue, se le admira se le requiere, se le respeta, por tanto, se le considera capaz de llevar a cabo acciones durante un determinado tiempo influido por una serie de condiciones morales que lo convierten en un ser extraordinario y por el desarrollo de un perfil de competencias necesarias para gerenciar dentro de la complejidad de lo que significa el liderazgo emergente del siglo XXI. Astigarraga (2016) frente a esta situación, advierte que:

En un mundo en permanente mutación, en el que las fuerzas del cambio trastocan constantemente la inercia y los hábitos del pasado, las organizaciones y empresas se ven obligadas a hacer un esfuerzo prospectivo cada vez mayor para reaccionar con flexibilidad pero sin perder el rumbo y así, dar pruebas de flexibilidad estratégica (p. 8).

De acuerdo con el autor mencionado, los procesos de transformación que requieren de una visión futurista desde una gerencia con un pensamiento reflejado en su liderazgo prospectivo. Es por tanto que, los resultados fruto de las estrategias reflexivas y la organización estratégica como herramientas de la visión prospectiva logra mucho más en cuanto que suponen una puesta en común, una interacción entre los actores que intervienen en el proceso, transfiriendo incluso un cambio de aptitud, actitud, y en mentalidad de los mismos.

Para Marín y Lucena (2011), el liderazgo emergente se refiere a un liderazgo prospectivo con visión de futuro capaz de orientar a su equipo hacia un fin común mediante la administración efectiva y eficiente de los recursos a cargo dentro de una gestión de perspectivas amplias que reconoce que las metas pueden cambiar mientras se alcanza la visión y que reta a cada uno de los miembros del sistema en la búsqueda de la mejora continua.

Por esta razón, el Liderazgo con visión prospectiva desde una gerencia humanista está vinculado a las empresas del siglo XXI para que las mismas logren posicionarse ante la realidad global sin perder de vista que la razón de las mismas se fundamenta en el bienestar social. Es decir, el posicionamiento empresarial del siglo XXI se refiere a la capacidad para alinear al cuerpo social con la filosofía de gestión de estas organizaciones innovadoras, creativas, con un alto sentido de compromiso.

Desde una Gerencia Humanista se configura una cultura organizacional con estos mismos rasgos y permite al liderazgo con visión prospectiva desarrollar planes de acción donde sean considerados por igual tanto la maximización de procesos como el valor a los derechos humanos. El enfoque humanista de la gerencia promueve practicas a nivel organizacional donde se dignifique la condición humana y se propician espacios para el crecimiento y la autorrealización. El líder humanista con visión prospectiva fija la atención en el logro de objetivos para la construcción de un

devenir deseado a la par que descubre todo el potencial creativo y transformador que poseen quienes trabajan con él valorándolas propuestas de los otros, anima la capacidad para asumir el riesgo de nuevas creaciones, llama a la colaboración y mutua creación, llama a una nueva solidaridad laboral capaz de construir relaciones humanas más colaborativas que competitivas.

La gerencia poiética desde la quinta disciplina de Senge

Se sitúa entre una de las teorías de mayor relevancia, aplicable al ámbito de las organizaciones. Sin ser propiamente una teoría de corte administrativista, posibilita una visión amplia en relación al hombre, figura principal y central de cualquier organización. De acuerdo a lo sostenido por Senge (1992):

La Quinta Disciplina está destinada a destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas. Cuando abandonemos esta ilusión podemos construir “organizaciones inteligentes”, organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. (p. 10)

El anterior planteamiento se conecta con la idea sostenida de que el aprendizaje necesariamente es permanente y que sólo coadyuva a los propósitos organizacionales, personas siempre dispuesta a aprender, abiertas al cambio, a establecer diálogos sinceros y francos en torno a temas de interés para el desempeño pertinente de la organización. Aquí de lo que se trata es de intentar aproximarnos a determinar cada vez más, las visiones que interesan dilucidar, tanto desde la dimensión de la organización, como desde nuestra propia vida.

Por otro lado, la epistemología de las organizaciones inteligentes busca que las compañías, mediante el aprendizaje constante, logren el crecimiento y desarrollo más

elevados posibles, ampliando sus oportunidades de expansión empresarial. Según Senge, reconocido como el inventor de esta teoría, pese a que en su obra la Quinta Disciplina sostiene que no es el inventor, sino que ha fusionado el saber que otros escritores anteriores han abordado el asunto. La define de la siguiente manera Senge (ob. cit.):

Este es pues el significado básico de una “organización inteligente”, una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización no basta con sobrevivir. El “aprendizaje para la supervivencia”, lo que a menudo se llama “aprendizaje adaptativo” es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el “aprendizaje adaptativo” con el “aprendizaje generativo”, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa. (p. 24).

Así pues, una organización inteligente no sólo requiere de aprendizaje adaptativo, sino además, el gerente al poseer una capacidad creativa aprende continuamente, adquirir nuevos conocimientos y expandir diversas posibilidades de crecimiento, tal como lo afirman León, Tejada y Yataco (2003):

Las Organizaciones Inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo 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. (p. 82)

Bajo el modelo propuesto por los autores, las organizaciones inteligentes buscan generar conocimiento para lograr los resultados deseados en las empresas, facilitando que las ideas se implementen de forma conjunta, permitiendo que toda la organización se involucre en el aprendizaje de manera colectiva. El enfoque sistémico de Senge le permitió desarrollar cinco (05) disciplinas con el objetivo de crear una organización inteligente. Este destacado autor nos proporciona los fundamentos para

que una organización sea inteligente. Senge (ob. cit.) señala del pensamiento sistémico que:

Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligadas por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. Como nosotros mismos formamos parte de esa urdimbre, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio. Por el contrario, solemos concentrarnos en fotos instantáneas, en partes aisladas del sistema, y nos preguntamos porque nuestros problemas más profundos nunca se resuelven. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos 50 años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos". (p. 15).

Senge consiente percibir que las empresas son sistemas interrelacionados, y las acciones individuales pueden afectar cada uno de los sectores del sistema de la empresa. En este contexto León y otros, (2003) define las cinco (05) disciplinas de las organizaciones inteligentes de la siguiente manera:

Disciplinas Individuales

1. Dominio personal. La capacidad de aclarar y profundizar constantemente nuestra visión personal.
2. Modelos mentales. La capacidad de desenterrar nuestras imágenes internas del mundo, examinarlas y abrirlas a la influencia de los demás.

Disciplinas Grupales

3. Creación de una visión compartida. La práctica de desenterrar imágenes de futuro compartidas que promuevan el auténtico compromiso
4. Aprendizaje en equipo. La capacidad de pensar juntos que se consigue mediante el dominio de la práctica del diálogo y el debate.
5. Pensamiento sistémico. La disciplina que integra a las anteriores, uniéndolas en un conjunto coherente de teoría y práctica. (p. 84)

Ahora bien para Senge estas disciplinas deben funcionar correlacionadas y de manera conjunta en la práctica. Para lo cual indica:

Pero el pensamiento sistémico también requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el

dominio personal para realizar su potencial. La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las actitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente como nuestros actos afectan al mundo. Son dominio de sí mismas, las personas se afincan tanto en un marco mental reactivo (“alguien/algo está creando mis problemas”) que resultan profundamente amenazadas por la perspectiva sistémica. (p. 22)

Al respecto, Gil (2007) señala que “Las Organizaciones que aprenden a aprender se transforman en Organizaciones Inteligentes, es decir, instituciones que aprenden permanentemente y que mediante sus aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a los siempre cambiantes entornos sociales de los que forman parte”. (p. 49). La implementación de la metodología de las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes puede romper paradigmas corporativos y aportar a la generación de mejores prácticas en procesos viciados. Estos pueden ser alterados mediante el aprendizaje constante, o simplemente mediante la autocrítica. De esta manera, se puede lograr una habilidad creativa nunca antes experimentada.

Mirada ontoepistémica desde la reflexividad de Schon

Schön (1992), debate que la gerencia educativa se determina por medio del pensamiento complejo. En tanto, la profesión docente concibe como acción reflexiva diversas situaciones y estrategias sistemáticas. Desde esta perspectiva, el autor mencionado plantea un evento innovador en el aspecto epistemológico, donde se involucren valores como la empatía y la resolución de conflictos. De tal manera que, la formación esté enfocada no sólo en la praxis, sino además en la reflexión como parte de la acción del ser humano, surgiendo como una necesidad para lograr el nexo entre teoría y praxis. La mayor parte de las habilidades del docente para manejar la

complejidad y resolver problemas que se llevan a cabo de acuerdo a la reflexión de las acciones.

Este autor, estudia esta destreza en profundidad, concibiéndola como “un proceso de reflexión en la acción y sitúa el conocimiento de este proceso como condición previa necesaria para comprender la actividad eficaz del docente ante problemáticas singulares” (p. 38). Dicho transcurso reflexivo consiente al gerente componer estrategias necesarias ante diversas situaciones, colocando en práctica sus capacidades intelectuales y espirituales por medio del análisis y la reflexión.

Así pues, concibe la reflexión “como un análisis y propuesta global que orienta la acción” (p. 68). De acuerdo a lo planteado, la comprensión teórica forma parte de las técnicas de deliberación, instituyéndose en bosquejos de pensamientos complejos que son impulsados por el gerente en su praxis. Es decir, se entiende que la teoría está constituida con la praxis, por lo tanto aisladas no logran el aprendizaje significativo. En tal sentido, la representación experimental de Schön, afirma que el pensamiento complejo está compuesto por aspectos teóricos y prácticos. Desde esta perspectiva, el autor diferencia tres períodos que abarcan el pensamiento práctico:

Conocimiento en la acción: es el componente inteligente o mental encargado de la orientación de toda actividad humana, es decir, el que se encuentra en el saber hacer.

Reflexión en y durante la acción: corresponde a un metaconocimiento en la acción. Se trata del pensamiento producido por el individuo sobre lo que hace según actúa.

Reflexión sobre la acción y sobre la reflexión en la acción: corresponde al análisis efectuado a posteriori sobre los procesos y características de la acción, incluyendo en estos procesos la reflexión simultánea que ha acompañado al acto. Constituye el componente esencial del proceso de aprendizaje permanente por parte del profesor. (p. 88).

En este sentido, estos conocimientos acceden optimizar sobre la marcha, los planteamientos previos y la propia acción. Es un conocimiento esencial para el gerente innovador, desde el punto de vista que devienen en un aprendizaje significativo. Schön (2000), plantea la necesidad de la reflexión sobre la acción e indica la importancia de relacionar la práctica con el arte de investigarla, es decir, todos los profesionales tienen que ser investigadores reflexivos, “se puede reflexionar sobre la acción, retomando nuestro pensamiento sobre lo que hemos hecho para descubrir cómo nuestro conocimiento en la acción puede haber contribuido a un resultado inesperado” (p. 36).

Así, se crea una conexión entre la teoría y la práctica que ayuda a modificarla, robustecerla y tomar conciencia acerca de decisiones futuras. En el mismo orden de ideas, Schon (2000), resalta la enseñanza a través de la reflexión en la acción y manifiesta que el diálogo es condición básica para un aprendizaje práctico reflexivo sobre su propia ejecución, de este modo la calidad del aprendizaje depende en gran medida de la habilidad del gerente para adaptar su demostración a las necesidades cambiantes.

Desde una perspectiva aplicable al proceso

El basamento legal en el que se soporta el presente estudio está conformado por los siguientes instrumentos jurídicos: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de Educación (2009), los cuales se especifican a continuación. Con respecto a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece en el artículo 102 lo siguiente:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio

de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la ley.

El artículo 102 de la Constitución de Venezuela establece que la educación es un derecho humano y un deber social fundamental, lo que resalta la responsabilidad del Estado y las instituciones educativas en garantizar el acceso a una educación de calidad. En este contexto, la gerencia universitaria juega un papel crucial al implementar políticas y estrategias que promuevan la inclusión, la equidad y la excelencia académica, asegurando que se cumpla con este mandato constitucional. Además, la gerencia universitaria debe fomentar un ambiente que respete todas las corrientes del pensamiento, promoviendo la diversidad y el desarrollo integral de los estudiantes. Esto implica no solo la gestión eficiente de los recursos, sino también la creación de programas que respondan a las necesidades de la sociedad y que contribuyan al desarrollo del conocimiento científico, humanístico y tecnológico. La alineación de la gerencia universitaria con los principios establecidos en el artículo 102 es fundamental para formar ciudadanos críticos y comprometidos, capaces de participar activamente en la transformación social y cultural del país. De igual manera, en su artículo 103 reza que:

Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente

dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo.

Esta disposición resalta la importancia de la educación superior como un pilar fundamental para el progreso social y económico del país. En este sentido, la gerencia universitaria tiene la responsabilidad de diseñar y ejecutar programas académicos que no solo se alineen con los principios constitucionales, sino que también respondan a las demandas del entorno y a las necesidades de los estudiantes. La gerencia debe promover un enfoque educativo que integre la investigación, la innovación y la formación ética, garantizando así que las instituciones de educación superior contribuyan efectivamente al desarrollo del talento humano y a la construcción de una sociedad más justa y equitativa. De esta manera, la gerencia universitaria se convierte en un agente clave para materializar los objetivos establecidos en el artículo 103, asegurando que la educación sea un motor de cambio y progreso en el país.

De estas ideas se evidencia que, la educación es un derecho fundamental del pueblo venezolano, en tal sentido, el Estado debe garantizar tal derecho respetando la igualdad de oportunidades y respeto a todos los estudiantes, promoviendo su desarrollo integral y la educación de calidad e inclusiva. Por otra parte, en el artículo 104, refiere:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

Evidentemente, según lo establecido en el artículo anterior, el sistema educativo venezolano tiene una función que interrelaciona de una manera dinámica dos grandes elementos, niveles y modalidades, teniendo como finalidad el mandato constitucional establecido en el citado artículo, además, subraya la necesidad de contar con profesionales altamente calificados y éticamente responsables en el ámbito educativo, lo que tiene una relación directa con la gerencia universitaria. La gerencia universitaria es responsable de seleccionar, formar y evaluar al personal docente y administrativo, asegurando que estos cumplan con los estándares de calidad y ética requeridos para ofrecer una educación de excelencia.

La importancia de esta relación radica en que la calidad de la educación superior no solo depende de los recursos materiales y tecnológicos, sino también de la integridad y competencia de quienes la imparten. Al promover un cuerpo docente comprometido con la moralidad y la idoneidad académica, la gerencia universitaria contribuye a crear un ambiente de aprendizaje que fomente la confianza, el respeto y la formación integral de los estudiantes, preparando así a futuros profesionales que serán agentes de cambio en la sociedad.

Por consiguiente, el Sistema Educativo Venezolano, cuyo basamento legal se encuentra en la Ley Orgánica de Educación (2009), orienta el propósito actual en la acción educativa del país, y se apoya en tres (3) grandes principios, los cuales constituyen la estructura central de la acción educativa para la democratización, innovación y para el trabajo liberador.

Por otro lado, existe un material educativo, disposiciones que regulan el ejercicio del personal directivo. En éste sentido, la Ley Orgánica de Educación, en el Capítulo II, en relación al ejercicio de la profesión docente, en su artículo 81 establece que el personal directivo y de supervisión, debe ser venezolano y poseer el título profesional correspondiente, de esta forma, se estipula que el cargo de personal

directivo solo tiene que ser ejercido por profesionales de la docencia. Con respecto a la Ley de Universidades (1970) se presenta el artículo 3, el cual establece que:

Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

En este artículo se resalta la responsabilidad fundamental que tienen las instituciones en la formación de capital humano y en el avance del conocimiento. En este contexto, la gerencia universitaria juega un papel crucial al diseñar y ejecutar estrategias que promuevan la investigación, la enseñanza y la difusión del saber, asegurando que las actividades académicas estén alineadas con las necesidades del país. La gerencia debe facilitar la creación de un entorno propicio para la innovación y el aprendizaje, así como fomentar la colaboración entre diferentes disciplinas y sectores. Al hacerlo, no solo se completa la formación integral de los estudiantes, sino que también se contribuye a la formación de equipos profesionales y técnicos capacitados que son esenciales para el desarrollo y progreso de la Nación. Así, la gerencia universitaria se convierte en un motor clave para cumplir con la misión de las universidades, garantizando que su impacto en la educación, la cultura y la ciencia sea significativo y sostenible.

De la misma manera, el artículo 4, hace referencia a “La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica”. Este artículo establece un marco ético y filosófico que debe guiar la labor de las instituciones de educación superior. En este sentido, la gerencia universitaria tiene la responsabilidad de promover un ambiente académico que no solo respete, sino que también celebre la

diversidad de corrientes del pensamiento universal. Esto implica implementar políticas que fomenten el diálogo abierto y el análisis crítico, garantizando que todas las voces sean escuchadas y que se aborden de manera rigurosa y científica.

La gerencia facilita la formación de un cuerpo docente comprometido con estos valores, así como crear espacios para la investigación y el debate que enriquezcan la experiencia educativa. Al integrar estos principios en su gestión, la gerencia universitaria no solo contribuye a la formación de ciudadanos informados y comprometidos, sino que también fortalece el papel de la universidad como un bastión de la democracia y la justicia social en la sociedad.

En relación a estos artículos vinculados a los deberes y derechos de la educación como elementos de carácter obligatorio en el ser humano, se simplifica cuando se hace referencia a que todas las personas tienen derecho a la educación, así como es competencia del Gobierno, mejorar las condiciones de vida para el disfrute de la población sin ser excluidos. Con el aporte de investigaciones como esta, se quiere lograr la resolución de conflictos para mejorar la calidad de la educación. En conclusión, las leyes antes citadas, proporcionan una oportuna sustentación y legitimidad a esta investigación, puesto que apoya y promueve a profundidad la resolución de conflictos utilizando la negociación como estrategia para el mejoramiento de la calidad de vida de los seres humanos.

“La acción práctica lleva el sentido y valor en sí misma.
Lo importante, por tanto, no es el producto final
como en el acto poiético, sino la finalidad”.
(Aristóteles, 1986).

PROLEGÓMENO III

ENTRAMADO METODOLÓGICO



Figura 8. Entramado metodológico.

Elucidación Precedente

Todo estudio de nivel doctoral está enmarcado en un determinado paradigma de investigación. En contraste con el paradigma positivista, es necesario considerar que, para el ser humano, no todo es medible y tangible, por lo que este paradigma fue severamente cuestionado a la luz de categorías más humanizantes y emergentes. Es por ello que, surge un nuevo paradigma denominado interpretativo. Este paradigma efectúa un rescate del sujeto y de su importancia de acuerdo con la visión que ofrecen Hurtado y Toro (2001). De tal manera, la observación está impregnada de la subjetividad del observador e involucra un bosquejo de lo percibido subjetivamente, constituido por valores, beneficios, actitudes y dogmas, que ofrece todo el sentido a la investigación.

En tal sentido, se muestra a continuidad un entramado metodológico, presentando la organización de la investigación, encausada por el enfoque, tipo de diseño, además se evidencia el método, las dimensiones, así como las técnicas cualitativas de recolección de información, la descripción de los informantes clave, culminando con la metódica del proceso fenomenológico interpretativo hermenéutico.

Enlace Estructural de la investigación

Esta investigación se desarrolló bajo el paradigma científico interpretativo o cualitativo, por ser el que más se adapta tanto a las características como a las intenciones delineadas para este estudio analítico y reflexivo, de los diferentes elementos que están relacionados con la gerencia poética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas, al respecto, Sandin (2003), expresa que “desarrolla interpretaciones de la vida social y el mundo desde

una perspectiva social e histórica” (p. 56). Se apoya en esta metodología, porque basa su análisis en la reflexión, la realidad histórica – social en el quehacer diario de la acción del gerente universitario, como líder en sus capacidades, destrezas y competencias reales, en el aquí y ahora para manejar los conflictos y facilitar los procesos grupales, en su desarrollo personal, profesional y en la funcionalidad de las organizaciones educativas.

Son muchos los autores que fundamentan el paradigma seleccionado, entre ellos Cerda (2008) expone que “la investigación cualitativa, adquiere una connotación especial, por ser inminentemente humanista, es decir, en ella se combinan diferentes elementos que le dan postura particular en la comprensión de los hechos desde el punto de vista humano” (p. 65). Dicho paradigma, es coherente con la intencionalidad del estudio, debido a que la práctica educativa y sus actos gerenciales son de naturaleza humana, los cuales es necesario que sean estudiados desde un enfoque social, humanista y de acuerdo con la entelequia propia de la educación y las sociedades, por ello, responde a la línea de investigación pedagogía, educación, didáctica y su relación multidisciplinaria con el hecho educativo. Es por tal motivo, la metódica se fundamenta en la epistemología cualitativa, de acuerdo con González (2007), quien afirma:

La epistemología cualitativa defiende el carácter constructivo-interpretativo del conocimiento, lo que de hecho implica comprender el conocimiento como una producción y no la aprehensión lineal de una realidad que se nos devela. La realidad es un dominio infinito de campos interrelacionados independiente de nuestras prácticas, sin embargo, cuando nos aproximamos a ese complejo sistema a través de nuestras prácticas, en este caso la investigación científica, formamos un nuevo campo de realidad donde tales prácticas son inseparables de los aspectos de la realidad estudiada que son sensibles a ellas. (p. 7).

De acuerdo a lo referido por el autor mencionado, en la presente investigación se abordará desde la concepción de los propios sujetos que desarrollan y reproducen su propia conciencia, que surge de la producción humana e interacción social, utilizando

la hermenéutica desde el paradigma fenomenológico interpretativo con el fin de desentrañar la realidad dinámica o praxis del docente de la cual ha formado parte de la experiencia del ser humano. En tanto, la metodología cualitativa es una investigación “desde adentro”, que supone una preponderancia de lo individual y subjetivo. Su concepción según Bisquerra (2008) la realidad social entra en la perspectiva humanística “siendo una investigación interpretativa, referida al individuo, a lo particular” (p. 253).

Desde otro punto de vista, según Gadamer (2008), se refiere al método hermenéutico como “El método que usa consciente o inconscientemente, todo investigador y en todo momento, ya que la mente humana es por su propia naturaleza interpretativa, es decir, la hermenéutica trata de observar algo y buscarle significado” (p. 385). Es así que, fundamentada en este paradigma, la presente investigación fue orientada a la comprensión de los fenómenos sociales que se encuentran inmiscuidos en la gerencia poética desde una mirada ontoepistémica y axiológica llevada a cabo por los actores universitarios. Este método hermenéutico consiente indagar y comprender los argumentos propuestos por los informantes clave, utilizando la entrevista para fomentar el diálogo, y conocer sus experiencias.

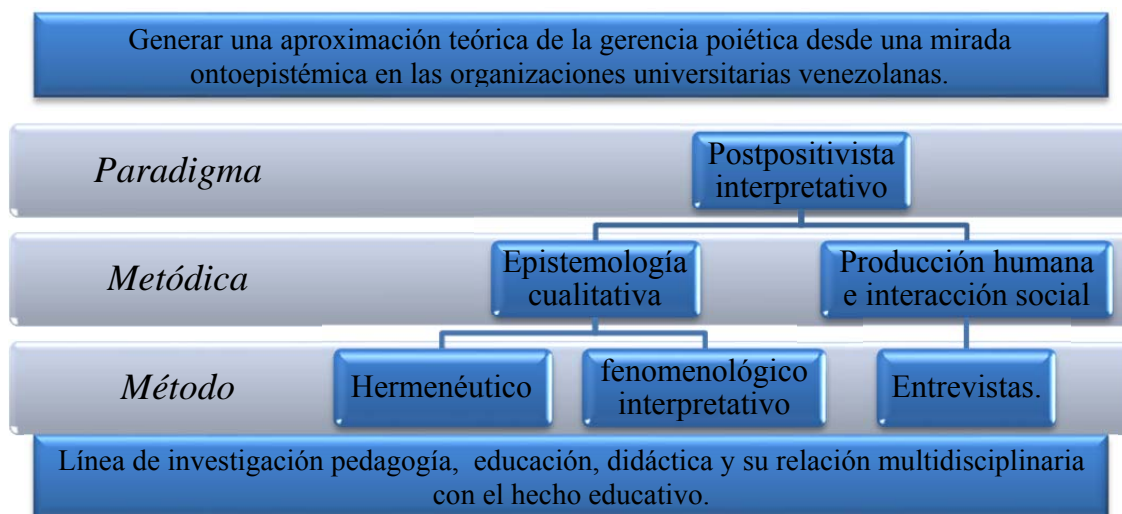


Figura 9. Enlace Estructural de la investigación.

Enfoque de la investigación

El enfoque de la presente tesis doctoral se fundamenta en el paradigma cualitativo, el cual, logra transgredir lo subjetivo de las realidades ya sea individual o colectiva; partiendo de esta característica inicial es donde se comienza a vislumbrar la labor investigativa en la praxis educativa, así como la formación de la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica. Es así como, el enfoque cualitativo identifica características determinadas, conductas y expresiones donde se distinguen unas de otras para comprenderlas, como lo expresa Martínez (2007): “la investigación cualitativa trata de identificar, básicamente la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de comportamiento y manifestaciones” (p. 66). De tal forma que, la investigación cualitativa hace posible llegar a lo esencial de lo que se estudia, como lo expresa Vieytes (2007):

La investigación cualitativa nos propone acceder a la subjetividad del otro en pos de encontrar el mundo que a través de esa indagación se nos abre. No es una psicología que se interesa por la subjetividad de un individuo concreto, sino un estudio social que espera comprender, en el de ese individuo, las razones por las cuales una persona en su lugar, desde su ubicación en el mundo, considera que debe comportarse de un modo y no de otro (p. 613).

Es por ello que, la presente investigación posee un enfoque cualitativo, debido a que se puede tener conocimiento sobre el sujeto e indagar en sus experiencias, lo cual permite comprender las diversas maneras de comportarse cotidianamente; de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014):

La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. (p. 358).

De acuerdo a lo mencionado, se puede afirmar que es un estudio social dirigido desde lo cualitativo que pretende lograr un contacto directo con los actores y los hechos, dando significado y descubriendo diferencias en un mismo escenario o realidades sociales. En tal sentido, es necesario implantar procedimientos específicos que no desvíen lo que realmente se quiere estudiar, debido a que existen aspectos que desde cualquier ángulo son indudablemente difíciles de explorar, es por ello que, la metodología cualitativa cuenta con múltiples estrategias que se adaptan a cada caso y conserva las pautas científicas pretendidas.

De tal manera que, el enfoque cualitativo es adecuado cuando se trata de alcanzar a través de lo subjetivo, las diferentes realidades individuales, como también una realidad colectiva, la dinámica que subyace en ella, razones y finalidad de sus comportamientos, lo que va a permitir al investigador bajo esta orientación, introducirse en la realidad del informante clave para conocerla, comprenderla y definirla.

Desde esta apreciación, las metodologías cualitativas proporcionan una forma de conocimiento, donde éste, es la consecuencia de interacción con los otros a través de la comunicación y la experiencia, el cual adquiere un valor significativo en el desarrollo de la praxis educativa del docente universitario desde una perspectiva ontoepistémica de la gerencia poiética, por lo que se puede abordar esta realidad de diferentes maneras y llegar a diferentes concepciones logrando un sentido y significado específico de lo estudiado.

Por consiguiente, el enfoque cualitativo, se orienta a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos o informantes clave, valorar procesos y generar teorías fundamentadas en las perspectivas de los participantes. Desde este punto de vista, los principios que van a permitir un conocimiento desde el enfoque cualitativo, serán la validez a lo subjetivo, interacción del sujeto, objeto y valores, como aspectos

sociales que es importante tener en cuenta para que prevalezca la búsqueda de conocimiento. Por lo que, enfocar una investigación desde lo cualitativo para llegar al conocimiento, es un proceso de transformación en la manera de indagar, percibir, detallar y revelar realidades, con el fin de obtener desde lo social la construcción de una aproximación teórica de la gerencia poética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas.

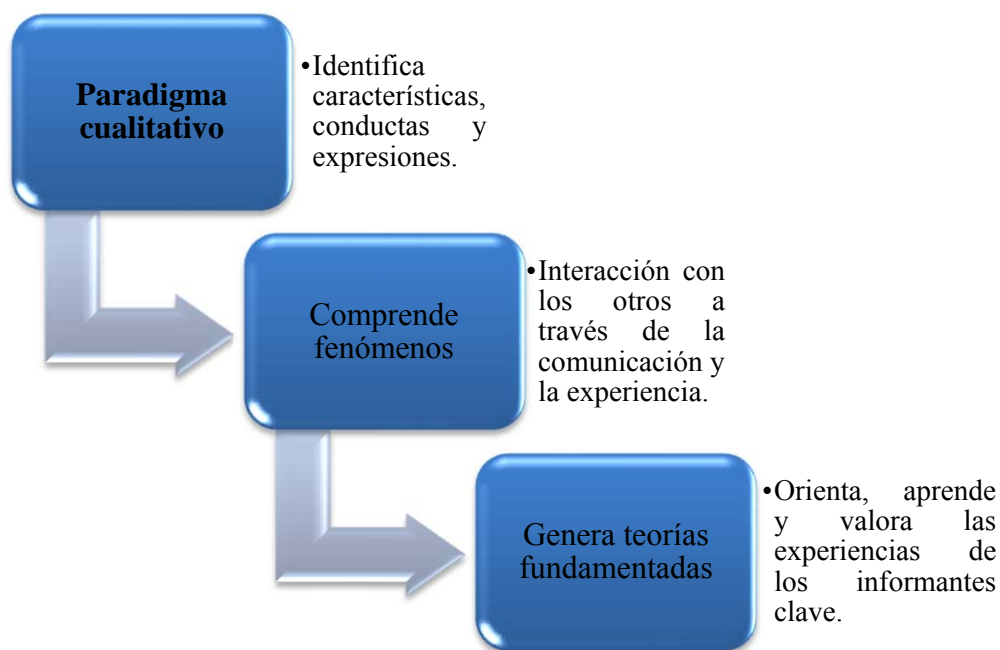


Figura 10. Enfoque de la investigación.

Tipo y diseño de investigación

En relación a la intencionalidad del estudio, la cual está referida a generar una aproximación teórica de la gerencia poética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas, y por su naturaleza es de tipo descriptivo con un diseño de fenomenológico de campo. En este orden de ideas, Ugas (2011), expresa: “la investigación descriptiva es el registro, análisis e interpretación de los procesos físicos y sociales que acontecen en la realidad” (p. 31). De tal manera que,

el aspecto descriptivo en la presente investigación va encaminado a la realización de interpretaciones que surgen a partir de la información proporcionada por los informantes clave, de acuerdo a las ideas develadas son los soportes para generar una aproximación teórica de la gerencia poética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas.

De acuerdo a lo mencionado, la investigación se adaptó a la teoría fundamentada, enfocándose en la interpretación de los conocimientos que surgen de los propios informantes clave; es un método inductivo de investigación en la que se desarrolla una teoría sistemática que surge del proceso de recolección y análisis de información. Indudablemente, este proyecto inquiera una promesa de cambio. (Sabino, 2011). Por lo tanto, es importante comentar a Escalante (2012), quien sostiene que, dentro de las investigaciones cualitativas, en las últimas décadas, la Teoría Fundamentada ha sido el método influyente utilizado en diversos estudios, debido a que asiente el procesamiento y análisis de la información recolectada en entrevistas o en registros a través de su categorización, con la intención de fundar teorías que surgen de esos aportes.

En fin, tiene la capacidad de generar teorías, por medio del tratamiento sistemático de información cualitativa, “se basan en los datos, es más posible que generen conocimientos, aumenten la comprensión y proporcionen una guía de significados para la acción” (Strauss y Corbin, 2016, p. 14). Es por tal motivo que, para la presente investigación se toma en cuenta la Teoría Fundamentada, al respecto, Strauss y Corbin, (2016), hicieron trascendentales contribuciones para el método al aseverar que: “Para poder comprender lo que está ocurriendo es necesario trabajar directamente en el terreno de los sucesos. Hace falta aplicar teorías que se enfoquen en analizar la realidad, para lograr el desarrollo de una disciplina” (p. 18).

Desde esta perspectiva, es relevante tomar en cuenta fundamentalmente la experiencia, de tal forma que, cada informante que realice un aporte mantenga un rol activo para darle forma a la investigación que se realiza. Es importante mencionar que, los informantes clave de la presente investigación son sujetos con amplia trayectoria y experiencia a nivel universitario.

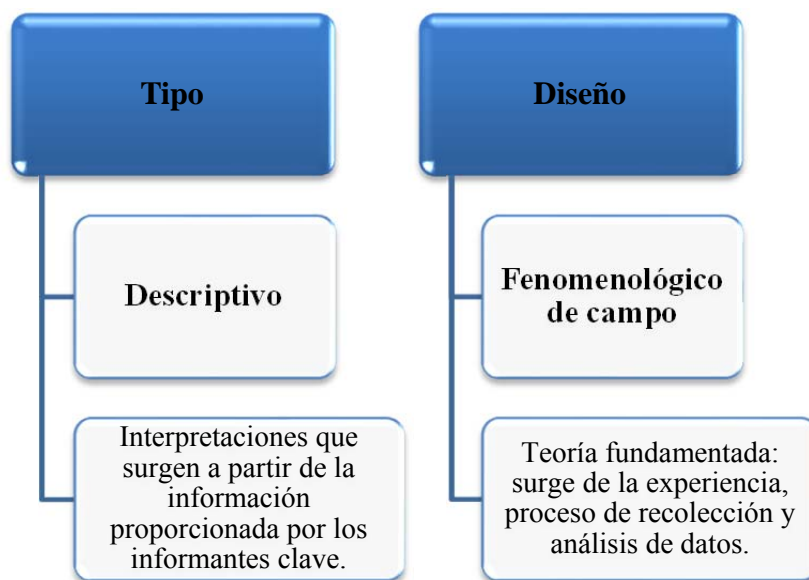


Figura 11. Tipo y diseño de investigación.

De igual forma, es necesario hacer énfasis que para generar una aproximación teórica de la gerencia poética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas es relevante tener presente varios aspectos como lo son la causa y, la complejidad, implantando una interrelación entre contextos, representaciones y quehaceres.

Desde esta perspectiva, se distinguen ciertas fases para llevar a cabo el desarrollo de las categorías generadas como parte de la teoría fundamentada:

1.-La primera fase, se encuentra relacionada con la recolección de información, donde surgen categorías tentativas para que luego sean codificadas y emerjan así las categorías definitivas.

2.- El autor indaga para vincular cada una de las categorías permitiendo el análisis de la información generada, hasta lograr obtener las subcategorías.

3.- En cuanto a la tercera fase, se demarca la teoría generada las posibles unidades que llevan a conformar la teoría que se encuentra fundamentada en la indagación obtenida de los informantes clave.

4.- La última fase corresponde a la redacción de la teoría, que surge a partir de la información codificada por medio de las categorías. Una vez surgida la interpretación, se realizarán las infografías correspondientes de cada categoría emanada. De tal forma, es importante destacar que la recolección de la información, es la interpretación realizada por el investigador y la teoría mantienen un nexo fundamentan, debido a que se establecen las explicaciones de las conductas en principio.

De tal modo que, este tipo de estudio le permite al investigador exponer las semejanzas entre categorías, argumentando detalladamente los resultados obtenidos de los informantes clave y las teorías indagadas. De tal modo que, la teoría fundamentada inicia con el surgimiento de las categorías, las cuales se obtienen de un proceso de codificación, que luego permitirá mostrar la complejidad que puede obtener un enfoque de investigación cualitativa.

Por otra parte, en cada investigación se deben establecer los principios de la bioética, la cual en su sentido más amplio está fundada en respetar a cada ser vivo tal como es, velar por todas las formas de vida, así como permitir la lucha por la supervivencia de las organizaciones. Con respecto a los principios y valores bioéticos, el capítulo II del Reglamento de la Comisión Permanente, las comisiones operativas y las subcomisiones operativas de Bioética y Bioseguridad de la Universidad de Carabobo (2021), afirma:

Toda investigación a ejecutarse en el ámbito científico, tecnológico y de innovación deberá evidenciar el apego a los valores y principios bioéticos de responsabilidad, no maleficencia, justicia, beneficencia, autonomía, precaución, ponderación, solidaridad, equidad, progresividad, intangibilidad, transparencia, honestidad e integridad, a fin de salvaguardar la dignidad humana, los derechos humanos en su conjunto, las garantías ciudadanas, las libertades fundamentales, el respeto a los seres vivos y el compromiso con las generaciones futuras mediante la preservación. (p. 12)

De allí que, toda investigación representa una interdisciplina y transdisciplina del saber humano que garantiza la búsqueda del bien-hacer, el bien-estar y el bien-ser de la persona, por consiguiente, el respeto a la dignidad humana. De lo cual trata la ética, que se fundamenta en el respeto desde todos los aspectos del ontos, considerando el derecho de nacer y vivir en una sociedad justa, equitativa y de paz entre las generaciones actuales y venideras, todo esto está relacionado de forma directa e indirecta con el resto de los seres vivos que residen en el planeta y los ecosistemas de los que forman parte.

Desde esta perspectiva, el código de ética permite fomentar ese respeto por la investigación, desarrollando la responsabilidad en beneficio de la sociedad. Todo esto establece los fundamentos de una perspectiva humanista en la investigación que se lleva a cabo en todas las naciones del planeta. La bioética provoca pensamientos y fomenta el crecimiento de una cultura que promueva el concepto de responsabilidad

personal en el proceso de obtención y aplicación del saber científico. Por lo tanto, los principios bioéticos que sustentaron la presente investigación fueron los siguientes:

El principio de responsabilidad como un principio bioético crucial, debido a que es responsabilidad de todos los participantes en el proceso científico. De esta forma, la relación entre los integrantes del equipo de investigación y los individuos objeto de estudio se percibe como una relación de aliados. Ser responsable, implica mantener una actitud constante de dedicación en la realización de los compromisos establecidos, donde la persona decide su comportamiento, no solo basándose en sus intereses individuales o grupales, sino también en las demandas del ideal ético que guía su vida. Por lo tanto, ser responsable implica poseer autonomía ética.

Por otra parte, existe un principio llamado, principio de no maleficencia, el cual, es la consideración más básica al reflexionar sobre las conductas deseables del ser humano. Este principio sostiene que, es inadmisibles llevar a cabo proyectos de investigación cuando se sospecha la posibilidad de perjudicar cualquier forma de vida, impactos negativos en el medio ambiente y todos sus elementos o en la diversidad cultural, o a cualquier persona que se encuentre dentro o fuera de la investigación. Es un principio ético fundamental estrechamente vinculado al principio de precaución, dado que la investigación científica, al no causar daño, permite aceptar cualquier tipo de riesgo.

En cuanto al principio de justicia, consiste en reconocer y aplicar el criterio de equidad proporcionando las oportunidades que le correspondan a cada informante clave de la investigación evitando discriminaciones de cualquier índole y practicando la imparcialidad facilitando la justa ponderación entre el sujeto investigador y el interés o beneficio de la colectividad.

Por su parte, el principio de beneficencia, está vinculado a la fraternidad y solidaridad humana, impulsan tanto al individuo como a las comunidades a realizar el bien. En tal sentido, la beneficencia es un ideal moral y no un deber en términos estrictos, ocupa un lugar de honor en la existencia humana. Por ello, en la investigación permitió crear lazos de afecto con los informantes clave valorando el compromiso que tienen hacia su trabajo gerencial.

En cuanto al principio de autonomía, se refiere a la capacidad de cada individuo en la toma de decisiones relacionadas con su vida personal, considerándose como un ser racional y consciente con habilidad de discernimiento para guiar sus acciones y rechazar aquellas directrices y normas que difieran de su conciencia, se trata de no acatar instrucciones que considere que infringen sus creencias éticas. Es una armonía entre lo que se piensa, se cree, se siente, se expresa, se determina y se realiza, de tal forma que el principio de autonomía el cual aporta la dignidad del individuo, un valor incuestionable.

Y finalmente, el principio de precaución presenta la duda acerca de los posibles riesgos que una investigación pueda generar para el medio ambiente, la salud o cualquier otra faceta de la vida, y sus múltiples manifestaciones facilitan la adopción de acciones preventivas en situaciones de incertidumbre científica. Basándonos en la idea de que en la investigación científica no hay riesgo cero, las evaluaciones se llevarán a cabo manteniendo un balance adecuado entre el riesgo probable implícito y el beneficio para los destinatarios. De tal manera que, es crucial tener en cuenta que la relación entre el investigador y el sujeto de estudio debe ser una relación de colaboración horizontal entre personas que se complementan para lograr un objetivo específico.

Método de investigación

En cuanto al método de investigación, se tomó en cuenta para esta investigación, como enfoque epistémico el fenomenológico, con una postura introspectiva interpretativa. En este sentido, Lanz (2009) señala: “La fenomenología trabaja con la condición humana para comprenderla, la dignidad del ser humano es el punto de partida; por lo tanto, hay que procurar la aceptación, el respeto y la tolerancia” (p. 104).

Por ello corresponde la fenomenología como esfuerzo metodológico y sistemático para construir un discurso epistemológico de la gerencia poética desde una mirada ontológica de las organizaciones universitarias venezolanas, en tal sentido, se advierte el carácter filosófico de la fenomenología y su perspectiva epistemológica para generar conocimiento desde el sujeto, no como elemento paciente sino como agente en el desarrollo del constructo cognitivo. Al respecto Colomer (2006), expresa que:

La fenomenología (del griego φαινόμενον = lo que se muestra) es un método que consiste en describir lo inmediatamente dado en la conciencia. Los fenómenos, cuyo estudio es el objeto de la fenomenología, no debe entenderse en el sentido subjetivista de Kant, como si detrás del fenómeno se agazapase la cosa ni en sentido positivista de Comte y Taine, sino en el sentido de lo inmediatamente dado en la conciencia. La fenomenología quiere dejar la palabra a las cosas mismas. Su única norma consiste en dejar que las cosas mismas se hagan patentes a la mirada intuitiva y reveladora, pero al mismo tiempo humilde y reverencial del filósofo. De ahí que el *ethos* del fenomenólogo se caracterice por una renuncia apasionada a toda violencia de interpretación y a todo presupuesto previo. Su ideal no es construir un sistema, sino acercarse a las cosas con una confianza profunda, para escuchar de sus propios labios la palabra esencial que le revela que ellas mismas son en sí mismas (p. 356).

El enfoque de investigación fenomenológico, en tal sentido, mejora la comprensión crítica de las situaciones y fenómenos que se presentan en el diario

quehacer y toma de decisiones del gerente universitario, lo que permite obtener información valiosa para la construcción de los elementos teóricos – praxeológicos de la investigación, que serán producto de las vivencias, de las personas involucradas en el estudio por medio de las entrevistas.

Como se ha mencionado anteriormente, el paradigma fundamental de la presente investigación es el cualitativo, y el método que lo fundamenta, es la hermenéutica, la cual encierra muchas superposiciones donde emergen procedimientos de comprensión e interpretación. Específicamente Gadamer (2012), lo considera como “una perspectiva circular en constantes interrogantes, reflexiones, interpretaciones para comprender las relaciones que guardan las costumbres y peritaciones del mundo” (p. 19), con fundamento en una autoridad científica como única vía en ofrecer la correcta experiencia del mundo. Así mismo el problema de la comprensión no es específico de las ciencias del espíritu, ya que sustancialmente pertenece a la experiencia del mundo de la vida.

De tal modo que, más que un método, la hermenéutica designa sobre todo una capacidad natural de comprensión, que la define desde la tetralogía epistémica, teleológica, axiológica y ontológicamente. Gadamer (ob.cit) afirma que “la hermenéutica encierra una exegesis de verdad, no reducible a la ciencia, ni mucho menos a un método verificable a través de los medios de la metodología científica ya tradicionalmente agotados” (p. 17). Según el mismo autor:

La hermenéutica es el camino al fenómeno de la comprensión y de la correcta interpretación de lo comprendido. Tiene validez propia dentro de la ciencia, y se resiste a cualquier intento de transformarlo en un método científico...va más allá de las fronteras impuestas por el concepto de método de la ciencia moderna... Comprender e interpretar textos no es sólo una instancia científica, sino que pertenece con toda evidencia a la experiencia humana del mundo (p. 23).

Como resultado, la hermenéutica de Gadamer (ob.cit) intenta superar la abstracción científica, así como la deflación de la exegesis y perspicacia hermenéutica a una verdadera metodología de la ciencia del espíritu. La comprensión a que apetece es la manera segura para el encuentro del conocimiento y comprensión del mundo entre conflicto y negociación presente en la cotidianidad de la gerencia universitaria venezolana. Partiendo de este argumento, la presente investigación está enmarcada en la hermenéutica puesto que las dimensiones ontológicas, epistémicas, praxeológicas y axiológica casi obligan a la selección de un método que permita estudiar lo que está más allá de lo físico, es decir lo metafísico tal como se presenta en el hecho del conflicto versus negociación en la gerencia universitaria venezolana.

Por tal motivo, se tomó en cuenta para esta investigación el fenomenológico hermenéutico, con una postura interpretativa, en el sentido que es un método cualitativo y se empleó para la construcción del discurso con el fin de generar una aproximación teórica de la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas. En opinión de Gadamer (2008), es: “encaminada a obtener desde la investigación una mejor comprensión de la práctica cotidiana del docente como sujeto que es consciente de su pertinencia a una tradición singular y específica” (p. 372).

En tal sentido, el método fenomenológico hermenéutico se enfoca en el estudio de las realidades cotidianas de los gerentes y su praxis universitaria, por ello se toman en cuenta sus vivencias y maneras de actuar con su entorno. Es por ello que, se indagó a través del método cualitativo para obtener una comprensión amplia de los significados con su respectiva interpretación. En el mismo orden de ideas, Leal (2008), señala en cuanto a la fenomenología que “trabaja con la condición humana para comprenderla, la dignidad del ser humano es el punto de partida; por lo tanto, hay que procurar la aceptación, el respeto y la tolerancia” (p. 104).

Por ello, en la presente investigación se asume la fenomenología como parte de un proceso metodológico y sistemático para generar una aproximación teórica de la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas, debido a que permite proponer el carácter filosófico de la fenomenología y su perspectiva epistemológica para generar conocimiento desde el sujeto, no como elemento pasivo sino como agente activo.

Al respecto Martínez (2009), explica que “la fenomenología es el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre”, y por lo tanto, reconoce el estudio de “las realidades cuya naturaleza y estructura peculiar solo pueden ser captadas desde el marco de referencia interno del sujeto que las vive y experimenta” (p. 167). De acuerdo a lo planteado, el enfoque de investigación fenomenológico, mejora la comprensión crítica de las situaciones y fenómenos que se presentan a diario tanto en la praxis del docente como de los actores universitarios, lo que accede obtener información valiosa para generar una aproximación teórica de la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas, que serán producto de las vivencias de los informantes clave involucrados en la investigación por medio de las entrevistas. Por su parte, Heidegger (2011), afirma en cuanto a la fenomenología que se puede tratar como esos:

Hallazgos fortuitos, frente a la recepción de conceptos sólo aparentemente legitimados, frente a las pseudopreguntas que con frecuencia se propagan como problemas a través de generaciones. Pero, podría objetarse que esta máxima es demasiado obvia y que, por otra parte, no hace más que expresar el principio de todo conocimiento científico. (p. 37).

Además, se utilizó la hermenéutica, que para Heidegger (2011), es simplemente “el método interpretativo que saca la mirada investigativa de los seres concebidos de manera ingenua y la devuelve al ser mismo” (p. 141). Es el método por el cual trasciende hacia el ser; Heidegger creía que la hermenéutica es “el sentido de la

elaboración de las condiciones de posibilidad de toda investigación ontológica” (p. 143), y además hace énfasis en “el sentido de una analítica de la existencialidad de la existencia” (p. 147). De tal modo que, para Heidegger la hermenéutica es un método que permite la interpretación a profundidad y que no se enfoca solo en una descripción sencilla de lo percibido, sino que intenta develar aspectos reservados por medio de la técnica y el instrumento de recolección de datos aunado a la habilidad del entrevistador como investigador, por lo tanto, en este método consiente la transcendencia hacia el ser.

Es por lo mencionado que, se hace relevante el uso del método interpretativo en la presente investigación, porque es el mismo docente por medio de su praxis continua quien indaga desde su ser, en sus conocimientos para trascender y lograr la reflexión y racionalización desde una ontoepistémica de la gerencia poiética del quehacer universitario. Desde esta perspectiva, el enfoque fenomenológico hermenéutico interpretativo, desde la acepción de Forner y Latorre (2009), lo definen como “una corriente del pensamiento propio de la investigación interpretativa que aporta como base del conocimiento la experiencia subjetiva...” (p. 73). Es decir, la fenomenología se apropia de la práctica y conocimientos de los informantes claves para darles una interpretación de donde surgirá de la teorización.

A la luz de este pensamiento, Gadamer (2008), define la interpretación “como una fusión de horizontes, una interacción dialéctica entre las expectativas del intérprete y el significado del texto o del acto humano” (p. 378). En correspondencia a esta postura, se individualiza por la importancia que otorga a la acción humana y a todas las expresiones del ser en la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas. Es aquí donde cobra relevancia la gerencia poiética como sentido común, dentro de un contexto socioeducativo porque la actividad hermenéutica hace posible el progreso, adquisición de saberes y su interpretación, estableciendo las bases de un ser crítico y reflexivo.

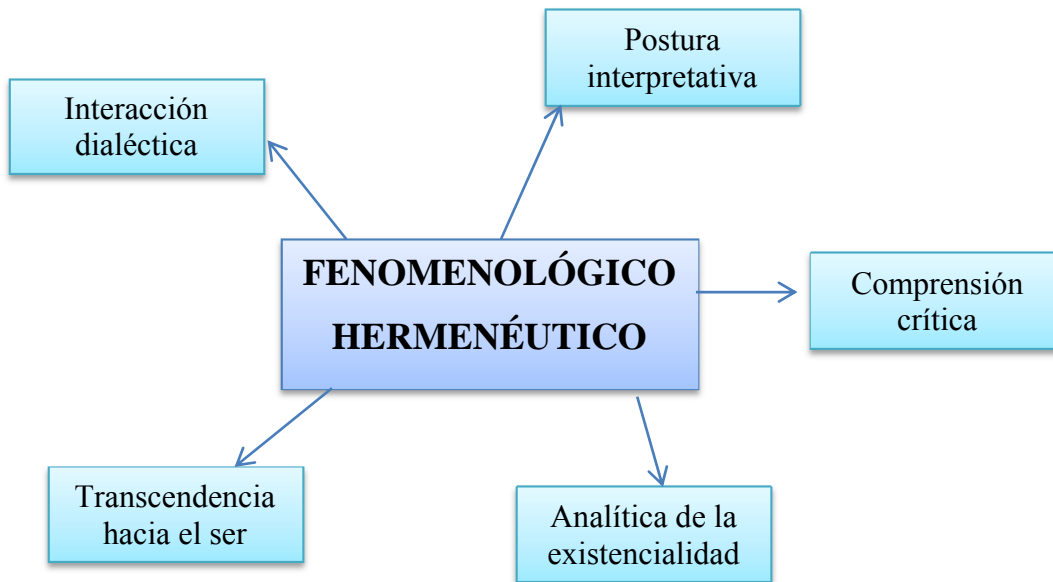


Figura 12. Método de la investigación.

Dimensiones de la investigación

Una vez realizadas las entrevistas, a los informantes clave, para generar una aproximación teórica de la gerencia poética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas, se originó un proceso reflexivo, ante los problemas que demanda la interacción del quehacer educativo, siendo ineludible adentrarse en el mundo complejo, ético-socioeducativo y cultural, entrelazando postulados metodológicos, epistemológicos, ontológicos, y axiológicos, en los cuales, se apoya la investigación. Desde el punto de vista metodológico, la presente investigación está orientada al diseño de campo, que para Taylor y Bogdan (2012), “accede tomar la información directamente del lugar investigativo, utilizando técnicas e instrumentos con el fin de indagar en el problema planteado” (p. 45).

Es así como, la investigación cualitativa produce datos descriptivos, los cuales surgen de las entrevistas realizadas a cada uno de los sujetos de investigación. Por tal motivo que, la presente investigación se ubica en el enfoque fenomenológico hermenéutico interpretativo, por cuanto, toda indagación es social y a su vez un trinomio pormenorizado que se encuentra configurado por la interacción, reflexión y acciones humanas. En relación a las dimensiones se estableció la investigación ontológica, la cual es un posible modo de interpretación que fue caracterizada como la elaboración y apropiación de un comprender. De tal manera que, toda interpretación ontológica tiene su manera previa de haber, ver y entender. De acuerdo con Heidegger (2011):

Si como interpretación teórica ella se convierte en tarea explícita de una investigación, entonces el todo de estos “supuestos”, llamado por nosotros la situación hermenéutica, necesita ser previamente aclarado y asegurado en y desde una experiencia fundamental del “objeto” que queremos patentizar. La interpretación ontológica, que debe poner al descubierto el ente en lo que respecta a la constitución de ser que le es propia, se ve obligada a llevar al ente temático, por medio de una primera caracterización fenoménica, al haber previo, al cual deberán ajustarse todos los pasos ulteriores del análisis. Pero, a la vez, éstos necesitan ser dirigidos por la posible manera previa de ver que apunta al modo de ser del ente en cuestión. (p. 227).

Desde esta perspectiva, una interpretación ontológica no pretende sólo especificar una situación hermenéutica enfocada en los fenómenos, sino que además, es importante asegurarse de haber previsto todo el ser del sujeto, es en esto en lo que se basa fundamentalmente el ontos. Dentro del marco de la presente investigación, la caracterización ontológica del ser y de la integridad sólo puede ser momentánea, de modo que, para ejecutarla se requiere aparte de mostrar la organización y la integridad en general, ampliar sus diferencias estructurales, es decir, determinar cada aspecto desde su ser. Es así como, tener una idea desde el ser del informante, permitirá tener el conocimiento de su ser en general. (Heidegger, 2011).

Por lo tanto, el vínculo con el objeto de estudio se lleva a cabo a partir de la gerencia poética, por ser un proceso complejo de permanente cambio e interacción: docente-discente, quienes se apropian de conocimientos e innovación. Es entender la existencia educativa universitaria relacionada con los contenidos, con la poiesis como aspectos fundamentales de la ontoepistemología. Es así pues, como la transformación educativa involucra la construcción de lo nuevo y la deconstrucción no sólo de una investigación ontológica, sino del andamiaje axiológico, que es un nexo entre ambas para impulsar una nueva formación docente, suscrita por el humanismo ético, político social y el contexto que ayuda al desarrollo de su proceso formativo.

De tal manera que, la transformación educativa, comienza por el docente, por la comprensión que tiene del rol que le corresponde desempeñar en la sociedad, en la formación de un ciudadano con sensibilidad social, política, destrezas y habilidades técnicas y cognitivas, pero también comprometido con la axiología e integrar sus conocimientos y vincularlos a la experiencia. En tal sentido, el docente al fomentar la participación y encaminar los procesos gerenciales hacia la poiesis, enfocado a la cimentación de un ser con racionalidad y consciencia interpretativa, puede hacer frente a las situaciones de la vida real de modo significativo. Es decir, vinculando la ontología con la epistemología para transmitir aprendizajes que sean verdaderamente significativos.

Para ello, es imprescindible una transformación cultural de la gerencia en las instituciones universitarias, orientándose a la formación de una persona que lleve a cabo su rol como generador de interrelaciones e inspirador de principios humanísticos. Es decir, mantener y propiciar como valor la ética, entendiéndola como la capacidad para discernir sobre el ser y el deber ser en estricto sentido axiológico, por lo tanto, estos valores son adquiridos por el individuo a lo largo de su desarrollo físico e intelectual en su vida social y profesional. (Egañez, 2012).

Por su parte, dentro del postulado epistemológico, es imprescindible abordar las relaciones sujeto-objeto-contexto desde una realidad educativa múltiple, holística, dinámica, la cual explora el desarrollo de conocimientos representativos en la enseñanza y aprendizaje. Es notorio, el propósito de asumir la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas, donde se logre fijar el proceso teórico y práctico desde la realidad social acorde con la adquisición de nuevos conocimientos incorporando la andragogía, didáctica y la transdisciplinariedad de la socialización, orientadas a un mismo proceso: formación ontoepistémica del estudiante y construcción individual-colectiva de la consciencia en pro de la poiesis.

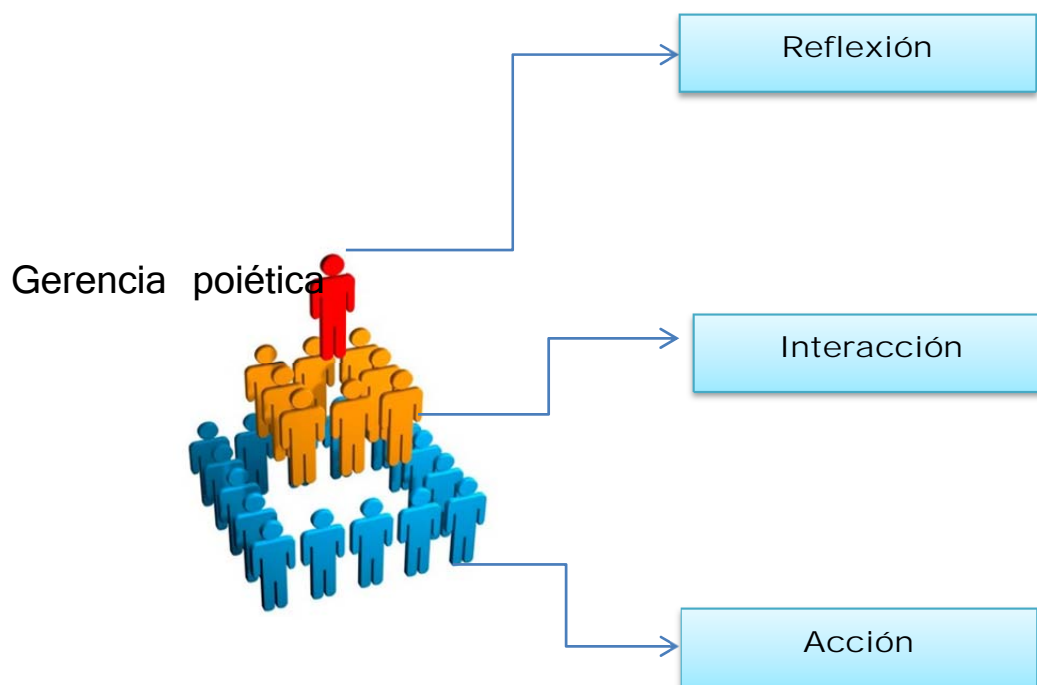


Figura 13. Dimensiones de la investigación.

Técnicas cualitativas de recolección de información

Las técnicas componen un conjunto de elementos destinados a recoger, organizar, examinar y difundir los datos de los fenómenos sobre los que se investiga. Por consiguiente, son gestiones esenciales en la recolección de información, de los que el investigador se aprovecha para aproximarse a la realidad y acceder a los conocimientos. En atención a la naturaleza de la presente investigación, para el acercamiento metodológico se aplicó como técnica la observación y la entrevista en profundidad. En cuanto a la observación, es una técnica que consiente percibir el fenómeno, recolectar la información y contrastarla para su análisis. De tal forma que, es un aspecto vital de todo trayecto investigativo de donde el investigador se sustenta para conseguir la mayor información posible. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Los propósitos esenciales de la observación en la inducción cualitativa son: a) Explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan; b) Comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los patrones que se desarrollan; c) Identificar problemas sociales; d) Generar hipótesis para futuros estudios. (p. 67).

En tal sentido, la observación en esta investigación es importante debido a que se perciben las conductas dadas en cualquier momento y se puede recoger información, permitiendo de la descripción y registro de lo visto. La exploración constante y la interpretación continua como vía expedita para abordar el presente estudio conducirán hasta la entrevista en profundidad y el análisis de contenido, lo cual llevará la investigación a las profundidades filosóficas demandantes sin soslayar la rigurosidad metodológica requerida. La primera garantiza, de acuerdo a Rodríguez, Gil y García (1996), a “focalizar progresivamente el interrogatorio hacia puntos cada

vez más precisos” (p. 168), aclarando que significa por “interrogatorio” una conversación flexible donde se genera una acción comunicativa.

En la presente investigación, el papel del observador será una participación activa. Por otra parte, se utilizará la técnica de la entrevista en profundidad, la cual es una de las más utilizadas en la investigación, la misma se lleva a cabo por medio del entrevistador, quien solicita información al informante clave que es el entrevistado. En tanto, la entrevista suele ser uno de las técnicas primordiales para conseguir la información requerida, usando el instrumento o guía de enunciados para obtener las respuestas necesarias con respecto a un tema determinado.

De acuerdo a lo mencionado, la entrevista permite mantener contacto con los informantes clave, establecer un diálogo presencial, tal como lo refieren Taylor y Bogdan (2012), “son reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado, dirigidos hacia una comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, que expresan sobre sus propias palabras” (p. 67), así pues, de la conversación no solo se obtienen respuestas a la problemática planteada, sino que además el investigador es parte activa, teniendo acceso a los hechos, descripciones y situaciones expresadas por los sujetos de investigación.

De acuerdo con Rodríguez, Gil y García (1996), los orígenes de esta técnica se hallan en la antropología y sociología, subrayándose de aquí la importancia que ésta adquiere en los temas de interés étnico; téngase presente que de acuerdo con Córdova (2003):

La entrevista en profundidad se va formulando mediante sucesivos encuentros focalizándose e introduciendo progresivamente nuevos elementos a medida que se avanza en el conversatorio o práctica dialógica con intencionalidad investigativa cada vez más precisa y penetrante en la comprensión de los

hallazgos; se caracteriza porque se puede efectuar en las situaciones más abiertas y flexibles, con amplios márgenes de libertad; además de alejarse de la rigurosidad que significan las entrevistas formales. Se debe tener especial atención en el lugar donde se aplica (p. 263).

Desde la postmodernidad, como una de la dimensiones que emergen de este estudio, un orden jerárquico en las entrevista no es concluyente; las categorías se pueden demandar a medida que se adelanta la exploración y en correspondencia con la disponibilidad de los mismos. Al respecto Rodríguez, Gil y García (1996), argumentan que en este tipo de sondeo “es un error usar variables exactas, pero si es vital identificar conceptos esenciales para iniciar la investigación” (p. 524). En esta técnica todo es negociable con el entrevistado, el mismo autor indica que el “entendimiento del fenómeno es en todas sus dimensiones, tanto internas, externas, pasado y presente. Se orienta a aprender de las experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teorías fundamentales de las perspectivas de los participantes” (p. 525), considerando que las dimensiones son la ontológica, epistémica y holística.

Vale la pena considerar que, la información recogida derivó de dos fuentes principales, una por medio de la interpretación de las teorías que sustentan la investigación, la otra fuente, fue por parte de los informantes clave, recurriendo a la entrevista en profundidad, basada en la creatividad del investigador y la acción dialógica de Gadamer (2008).

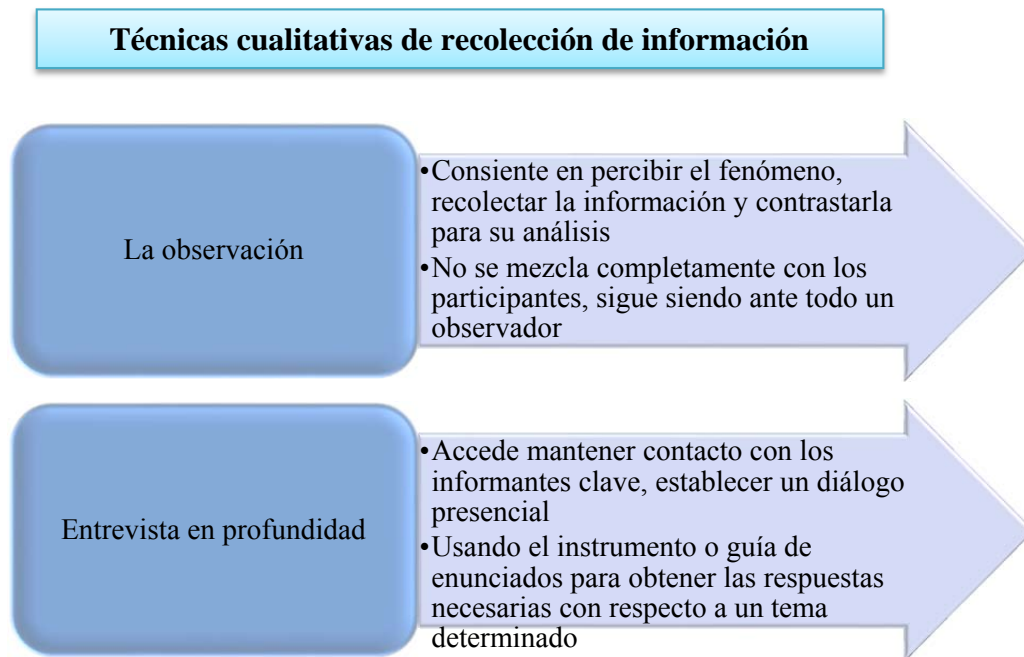


Figura 14. Técnicas cualitativas de recolección de información.

La segunda, es decir el análisis de contenido se efectuó bajo la propuesta de Tusón (1995) en Calsamiglia y Tusón (1999) debido a que “permite algo más de detalle en la transcripción, sin exigir tampoco demasiadas complicaciones” (p. 361), para comprender la producción discursiva generada en la entrevista a profundidad. Este es un método que a partir de una categorización establecida, permitió identificar, crear y clasificar conceptos o ideas que aluden a conocimientos o sentimientos expresados en diferentes fuentes de información, con el fin de formular explicaciones y generar conocimiento. En su aplicación se manejarán técnicas de conteo de frecuencias bien sea de palabras o categorías en la estructura de un discurso o texto determinado. Al respecto Briceño (2007) indica que:

...es válido señalar que el análisis de contenido sirve de herramienta cuando el interés se orienta a profundizar sobre un tópico u objeto de estudio, se hace imprescindible organizar la actividad intelectual reflexiva para comprender la intersubjetividad relacionada con el discurso, significantes, significados, textos y datos relevantes (p. 169).

La introducción de estos elementos, destaca la importancia que tiene la interpretación de la intertextualidad, la cual resultó interesante puesto que constituirá una herramienta fundamental para la construcción de los principios de la Gerencia poiética necesarios desde un contexto postmoderno. De acuerdo a Derrida (1998), “la selección de un método correcto puede conducir hasta la comprensión del ente objeto de estudio, y a partir de ésta llegar al onto epistémico” (p. 1), en este caso, sólo el ser gerencial puede generar, mediante la palabra y los textos.

Sujetos de estudio e informantes clave

En los estudios cualitativos se inquiriere de la indagación en profundidad, de personas que permitan entender el fenómeno de estudio y a su vez responder al objetivo general planteado que es generar una aproximación teórica de la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas. Como refiere Neuman, (2010):

En la indagación cualitativa el tamaño de muestra no se fija a priori (antes de la recolección de los datos), sino que se establece un tipo de unidad de análisis y a veces se perfila un número aproximado de casos, pero la muestra final se conoce cuando las nuevas unidades que se añaden ya no aportan información o datos novedosos (“saturación de categorías”), aun cuando agreguemos casos extremos. (p. 384).

En tal sentido, los sujetos de estudio representan los individuos en posesión de conocimientos, status y destrezas comunicativas que estén dispuestos a cooperar con el investigador, estos a su vez, son elegidos por el investigador ya que tienen acceso a datos necesarios por este para llevar a cabo la investigación. Para la presente investigación se tomaron en cuenta en el sistema universitario, se seleccionaron tres instituciones educativas: la Universidad de Carabobo (UC), la Universidad José Antonio Páez (UJAP), y la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada (UNEFA), con el propósito de comprender e interpretar las diferentes

posturas donde la relación sujeto-sujeto, tuvo como finalidad captar subjetividades e intersubjetividades, conforme a sus vivencias, saberes y experiencias.

Con respecto al criterio de escogencia de la unidad social, el utilizado se denomina selección de conveniencia. Patton (2002), menciona que “el criterio de conveniencia, se refiere a la selección de aquellos casos que son los de más fácil acceso en determinadas condiciones”. (p. 83).

Adicionalmente, se analizó el discurso producido en respuesta a las entrevistas efectuadas a la unidad social previamente mencionada. En otras palabras, se seleccionan las unidades ya que tienen uno o más atributos que aportan a la formulación de la teoría. Así mismo, se tomó en cuenta la muestra homogénea para describir un subgrupo en profundidad, donde las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares. Su intención es concentrarse en el tema a indagar y destacar contextos determinados según el grupo social. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Por ello, los criterios para la selección de los informantes fueron: formación docente, gerente universitario, modernización y aprendizaje, experiencia como docente universitario, e investigador, doctor en educación y con amplia trayectoria en el ámbito universitario.

Es indispensable mencionar que, se aplicó el método comparativo continuo de la teoría fundamentada de Strauss y Corbin (2016), el cual facilitó generar una aproximación teórica de la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas. De acuerdo con estos autores (ob.cit), la Teoría Fundamentada “es una teoría derivada de datos recopilados” (p. 13), se destaca su correspondencia con la interpretación del investigador y la elaboración de la teoría, basada en la información obtenida en el estudio por los sujetos entrevistados.

Por otra parte, el proceso de esta teoría comprende las siguientes fases: 1) codificación abierta, 2) axial y 3) selectiva. Los cuales se especifican a continuación:

La codificación abierta es un proceso metódico, mediante el cual se asienten reconocer concepciones y revelar los datos con respecto a sus dimensiones. En este orden, se reconocen las nociones referentes al objeto de la investigación para establecer las relaciones entre sus categorías. De igual manera, por medio de la codificación axial, se determinaron los nexos entre las categorías y subcategorías, permitiendo clasificar la información obtenida. Y, en cuanto a la categoría selectiva, radica en un progreso de unificación entre las categorías y la teoría.

Una vez desarrolladas las fases mencionadas, surge el proceso para dar forma a la teoría, por medio de la articulación de los elementos coincidentes, identificando una categoría central a partir de las relaciones con las demás categorías y subcategorías, siendo una estrategia para diseñar e integrar cada interpretación de los hechos. De ahí que, el proceso de teorización, se llevó a cabo con la intención de comprender e interpretar la información obtenida por los informantes clave, para proceder seguidamente a su respectiva organización.

Técnicas de análisis de la información

Las técnicas de análisis de la información están referidas a una actividad compleja y dinámica para darle sentido a la información cualitativa obtenida por medio de los informantes clave. En este orden de ideas, se lleva a cabo la ejecución de varios pasos entre ellos se pueden mencionar: comprimir, categorizar, simplificar y comparar la información obtenida de las entrevistas de los sujetos informantes clave, de acuerdo a Yuni y Urbano (2008), “la reducción de datos, presentación de estos, las consideraciones finales y verificación de la teoría” (p. 43).

En cuanto, al compendio de la información se llevó a cabo inicialmente la elección, clasificación, análisis y transformación, con el propósito de construir y organizar las unidades y categorías. La inclusión del investigador en el ámbito de los informantes clave, se hizo en virtud de tres entrevistas en profundidad, que fueron grabadas, obteniendo los datos de campo. Se transcribió la información partiendo de la premisa de organizar y describir cada entrevista de manera detallada, tal como se revelaron en los relatos. La interpretación pertinente se representa por medio de matrices epistémicas e infogramas. De una manera más concreta, entre las técnicas de análisis de la información que se utilizaron se pueden mencionar:

En primer lugar, se encuentra la categorización aplicada dentro de la investigación como un proceso que admite clasificar, conceptuar o codificar un término de forma clara para que no haya confusiones en la exploración. Según Strauss y Corbin (2016):

La categorización consiste en la asignación de conceptos a un nivel más abstracto... las categorías tiene un poder conceptual puesto que tienen la capacidad de reunir grupos de conceptos o subcategorizas. En el momento en el que el investigador empieza a agrupar los conceptos, también inicia el proceso de establecer posibles relaciones entre conceptos sobre el mismo fenómeno (p. 31).

Estos mismos autores argumentan que “Las categorías son conceptos derivados de los datos que representan fenómenos... Los fenómenos son ideas analíticas pertinentes que emergen de nuestros datos” (p. 33). En tal sentido, las categorías ayudarán a procesar y organizar la información obtenida para esta investigación y permite interpretar lo observado a través de ellas, de manera que se pueda obtener un resultado eficaz. Todo el proceso de categorización implica un análisis de contenido, donde su interpretación consiente una teorización o triangulación, la cual, es la más considerada en las investigaciones interpretativas, especialmente porque consiente en dilucidar la exégesis en estudio, de acuerdo a las pruebas derivadas de las fuentes

empleadas en la investigación. Igualmente, constituye una técnica de validación que consiste en “cruzar” cualitativamente, la información recabada.

En tal sentido, se utilizó para esta investigación los dos planos de la codificación que involucra en un primer aspecto la codificación abierta, que es donde se codifican las unidades en categorías; donde se van otorgando significados a los segmentos y descubriendo categorías; y el segundo aspecto es más abstracto y conceptual, consiste en describir e interpretar el significado profundo de las categorías, donde se comienza a comparar categorías, se identifican similitudes y diferencias entre ellas y se consideran vínculos posibles entre categorías. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En segundo lugar, se empleó la triangulación debido a que asiente la combinación de dos o más interpretaciones. Según Denzin (1978), “la triangulación es la combinación de metodología en el estudio del mismo fenómeno” (p. 45). Es por ello que, la triangulación es el fundamento de la investigación porque aumenta la validez para poder generar una aproximación teórica de la de la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas. Ahora bien, la triangulación radica en la analogía de la información para establecer coincidencias o diferencias y corroborar los datos que surgieron de las interpretaciones sobre una misma situación. Cabe considerar que, la triangulación es una manera eficaz de contribuir a la credibilidad del estudio, por tanto, se exige destrezas y experiencia por parte del investigador para certificar que la discrepancia de las diversas interpretaciones conlleve a comentarios sólidos y auténticos.

Al respecto, Bisquerra (2008), afirma que “la triangulación permite la contratación de datos desde los distintos puntos de vista” (p. 12). Es por ello que, se afronta la correlación de información sobre la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas, a través de las

técnicas instrumentos para la contrastación de las entrevistas y las bases teóricas tomadas como referencia.

En tercer lugar, se encuentra la teorización, donde se puede aseverar que la investigación cualitativa parte de una problemática concreta y las reseñas que contribuyen para llevar a cabo la teorización, donde el investigador reveló categorías y sus relaciones utilizando la teoría fundamentada para ampliar las explicaciones con respecto al fenómeno en estudio, el cual resultó del proceso de exégesis que permitirá vislumbrar los nexos entre diferentes categorías. Según Martínez (2007), para teorizar, “es conveniente, percibir, comparar, contrastar, añadir, establecer nexos, relaciones y especular” (p. 49), es decir, el proceso cognitivo de la teorización radica en revelar y manejar categorías así como sus relaciones.

Para llevar a cabo el proceso de teorización, se emplearon las esquematizaciones y diagramaciones realizadas durante la categorización, las cuales permitieron ilustrar y hacer visible una realidad dentro de una visión en conjunto, que a su vez permitió comprender y explicar el fenómeno, mostrando además la dinámica que lo caracterizará. En tal sentido, las técnicas de análisis de datos se definen como el “conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones que realizamos sobre datos con el fin de extraer significado relevante en relación a un problema de investigación” (Rodríguez, 1996, p. 46).

De tal modo que, en este estudio se utilizó la triangulación y las estructuras generales y particulares, donde la estructura general es el proceso que consiente la integración de categorías menores o más específicas en categorías generales; es decir, podría considerarse como una gran categoría, amplia, detallada y compleja. Igualmente debe considerarse como una ayuda inestimable la elaboración frecuente de diseños gráficos (con flechas, tipos de nexos, relaciones), ya que admiten integrar y relacionar diversos aspectos y ayudan a captarlos en forma simultánea.

Metódica del proceso fenomenológico interpretativo hermenéutico

La metódica de la investigación estuvo determinada sobre la base de la generación de teoría, a partir de procedimientos cualitativos. Se trata entonces de generar una aproximación teórica construida desde los datos; es una teoría desarrollada de manera inductiva desde los fenómenos que pretende comprender. Contrariamente a la tradición de investigación predominante en el momento de su creación, no busca medir el ajuste de la realidad a ciertas variables preestablecidas sino que busca descubrir la teoría que está implícita en la realidad estudiada, conocida como teoría fundamentada, que es emergente.

Se concibe entonces, como un método de investigación cualitativa creado a partir de las ideas originarias de los sociólogos Glasser y Strauss (2016, p. 156). Desde esta mirada, se presentan algunas de sus características fundamentales: a) El investigador estructura una visión del mundo que ha seleccionado como contexto de su estudio. b) Se reconoce que los fenómenos sociales son dinámicos, cambiantes y ricos en estructuras emergentes que surgen a partir del abordaje cualitativo de la información relacionado con ellos. c) La comprensión de los fenómenos sociales dependerá de las condiciones, el sentido y las acciones que el investigador promueve. d) Es urgente una vinculación social entre el mundo del investigador y el universo de los sujetos de investigación o informantes clave para entender en profundidad los hechos investigados. e) Se reconoce la importancia de una teoría basada, fundamentada, en los datos de la realidad para el desarrollo de una disciplina.

Entre las ventajas que ofrece este método para generar teorías se pueden mencionar las siguientes: a) Asiente sistematizar los pasos que se deben seguir para la creación de teoría de manera cualitativa coherentemente, cuya metáfora concuerda perfectamente con la estructura y los momentos considerados por Glasser y Strauss (2016), para el abordaje cualitativo de la información. b) Con el apoyo del método de

las comparaciones constantes se accede entrelazar los momentos de recogida de la información, su análisis e interpretación. c) Con la teoría es posible obtener una formulación teórica sólida e integrada de la realidad que está siendo investigada.

La base de esta forma de generar teoría se concentra en una interacción dialéctica entre los sentidos del investigador y el significado del texto o del acto humano que se busca comprender. El método consiste, fundamentalmente, en identificar rasgos esenciales y contrastar las conceptualizaciones de los datos de la realidad.

“El amor, o si no queremos usar una palabra tan fuerte, la aceptación del otro junto a uno en la convivencia, es el fundamento biológico del fenómeno social; sin amor, sin aceptación del otro junto a uno no hay socialización y sin socialización no hay humanidad.
(Maturana y Varela, 2003).

PROLEGÓMENO IV

RECORRIDO ANALÍTICO REFLEXIVO

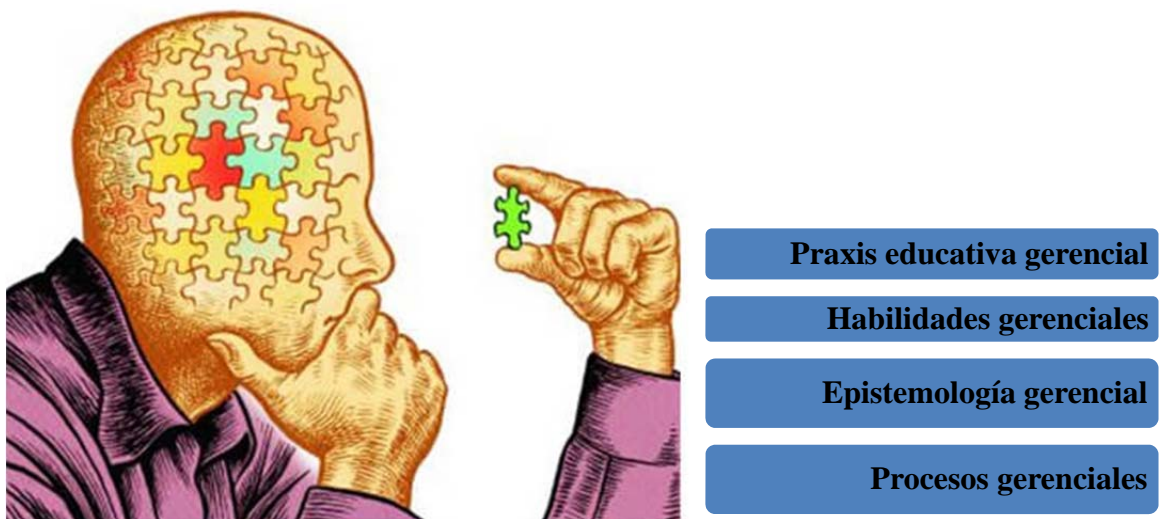


Figura 15. Recorrido analítico reflexivo.

En el presente recorrido analítico, se realiza una comprensión de la información de cada entrevista, de acuerdo a la perspectiva de Rusque (2013), “la interpretación de los datos insta a una reflexión crítica de todo el proceso investigativo, con el propósito de contrastarlo con la teoría y los resultados prácticos. Para verificar en la investigación la adecuación entre objeto y pensamiento” (p. 177).

Es por tal motivo que, la contrastación entre la teoría y la praxis deriva de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, donde se encuentran las entrevistas estructuradas como inquisición primaria y sus respectivas categorías para consecutivamente mostrar la síntesis de las mismas, con las relaciones entre grupos de códigos que emanaron como realidad emergente en la dinámica de este trabajo.

Por otra parte, con respecto a la aplicación de los instrumentos de recolección de información, permiten obtener hallazgos significativos en función de los propósitos planteados para orientar y dirigir el estudio, lo cual establece lineamientos a seguir en cuanto a las técnicas de análisis, con el objetivo de simplificar, organizar y demostrar los nexos en la correspondencia con el hecho fenomenológico investigado.

La postura abordada para profundizar en este recorrido analítico, está basada en una visión compleja desde el paradigma cualitativo. Por lo tanto, deriva la creatividad y racionalidad para lograr la contextualización de las experiencias y conocimientos. Después de ese proceso, se realizó la integración de esas subcategorías a través de un proceso de estructuración, presentándose como un todo organizado, que concluye con un proceso de triangulación, que es colocar en contraste las respuestas de los informantes clave, las apreciaciones de las técnicas de análisis y el referente teórico sobre el tema planteado.

En este momento de la investigación y considerando todos los hallazgos que emergieron de este producto investigativo, se presentan infografías con el fin de reflejar la concentración, organización estructurada y armónica de todos los elementos presentados en las técnicas de recolección de datos y teorías consultadas, para cerrar con una síntesis donde se integran todos estos hallazgos para su comprensión.

Es así, como todo el proceso mencionado se hizo viable por medio del método comparativo y el muestreo teórico de Strauss y Corbín (2016), con la intencionalidad de vincular las concepciones similares y establecer categorías referentes a generar una aproximación teórica de la gerencia poética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas. De tal modo que, indagar desde una lógica hermenéutica, admite instaurar categorías fundadas en la problemática que permiten precisar el objeto de estudio de forma organizada y metódica.

Ahora bien, la recolección de la información resultó de docentes del ámbito universitario en Venezuela, con amplia trayectoria en la praxis educativa, donde se abordaron sus realidades conforme al perfil de los informantes. Cabe destacar, que una vez adquirida la información, se procedió a organizarla de manera secuencial por sujetos de investigación de cada institución universitaria, manteniendo el anonimato, surgiendo de tal forma los siguientes seudónimos:

Informante 1: Poiesis, representada por una docente con más de 20 años impartiendo clases a nivel universitario, labora actualmente en la Universidad José Antonio Páez, doctora en Educación, con amplios conocimientos y experiencia en la praxis y gerencia educativa.

Informante 2: Gnosis, representado por un docente de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, con doctorado, pasión por el conocimiento y experiencia significativa en la praxis educativa y gerencia.

Informante 3: Virtud, representada por una docente de la Universidad de Carabobo, con más de 20 años impartiendo clases a nivel universitario, doctora en Educación, ha ocupado cargos de importancia en la UC y fuera de ella.

Los datos fueron ordenados en cinco (05) unidades temáticas, con enunciados formulados a los sujetos de investigación:

1. Clima Organizacional.
2. Praxis educativa gerencial.
3. Epistemología gerencial.
4. Habilidades gerenciales.
5. Procesos gerenciales.

Las referidas categorías se corresponden con las subcategorías o dimensiones, que emanan del relato de los informantes clave y la elucidación por parte del investigador con la intención en revelar los hallazgos. A continuación, se presentan las matrices epistémicas, conformadas por la información emitida por cada informante, representada por: categorías, subcategorías, enunciado, informante e interpretación respectiva.

Entrevista 1.
 Sujeto de Investigación: Poiesis.
 Fecha: 23/05/2024
 Hora: 10:30 a. m.
 Entrevistador: M.Sc. Víctor Guanchez.

Matriz 1. Información adquirida por informantes clave- categorías de análisis. Informante 1.

Categoría	Sub Categoría	Enunciado	Informante	Interpretación
<p>Clima organizacional</p>	<p>Praxis educativa Reflexividad Asertividad</p>	<p>¿Cómo consideras el clima organizacional en la universidad?</p>	<p>El clima organizacional de la <u>universidad es un reto, la praxis educativa del docente universitario tiene deficiencias desde el punto de vista reflexivo, es poco asertivo.</u> Se requieren competencias empíricas y teóricas en el profesional docente.</p>	<p>Interpretar la praxis educativa del docente universitario, es analizar al ser, desde el punto de vista reflexivo, es decir que sea capaz de pensar antes de actuar, pero también desde un sentido autocrítico, donde la persona puede ser capaz de examinar las acciones realizadas y considerar si son asertivas o deben ser transformadas, tomando en consideración que los aspectos mencionados son el fundamento del proceso de enseñanza y aprendizaje. De esta manera, se indaga la urgencia de llevar a cabo un enfoque complejo e interdisciplinario, que surja de la necesidad actual de la integración de todos los saberes que constituyen las competencias empíricas y teóricas de la formación profesional, incluyendo el aspecto mental, social y ambiental para poder así conformar la unidad sistémica.</p>

<p>Praxis educativa gerencial</p>	<p>Habilidades comunicacionales Capacitación Competencias</p>	<p>Argumente su experiencia en cuanto a la negociación gerencial</p>	<p><u>En el ámbito gerencial, la parte educativa, poseen habilidades comunicacionales y destrezas pero son muy deficientes, lo tengo que verdaderamente describir porque para asumir estas competencias tenemos que estar capacitados.</u> Así pues, el conflicto pone a prueba a los gerentes y a las organizaciones; para manejarlo con eficacia, se requiere no solamente la <u>formación intelectual</u> necesaria para realizar una buena administración, sino la <u>aprehensión de toda una gama de elementos propios del comportamiento de las personas</u> en las organizaciones <u>que permita el acercamiento a los demás y enfrentar con madurez los conflictos.</u></p>	<p>Al hacer mención a la praxis educativa gerencial, surge la necesidad de un equilibrio entre la teoría y la praxis, entre lo argumentativo y lo procedimental, donde el estudiante tenga la oportunidad de de-construir su conocimiento adquirido, construir con bases y reconstruir el nuevo conocimiento significativo. Dicho conocimiento permitiría una formación intelectual adecuada, una buena administración y la adquisición de comportamientos adecuados para manejar los conflictos.</p>
<p>Habilidades gerenciales</p>	<p>Liderazgo Comunicación Manejo de conflictos Negociación efectiva</p>	<p>¿Cómo reaccionas ante un problema gerencial universitario?</p>	<p><u>Evidentemente manejar un problema positivamente es el gran reto del gerente educacional para lograr una organización eficaz.</u> Los conflictos son por tanto parte del día a día y la necesidad de manejarlos ocurre todos los días en las organizaciones educativas. Sin embargo, existe una tendencia a evadir el conflicto a toda costa. Sin duda, <u>un buen gerente debe estar preparado para afrontar los problemas humanos entre los miembros y debe saber cómo manejarlos. La calma, la comunicación y la comprensión son aspectos fundamentales.</u></p>	<p>Es evidente la importancia de la reacción en la praxis del gerente universitario es de relevancia, en el sentido en que promueve una visión en pro de las habilidades gerenciales, con el fin de aminorar la crisis comunicacional en la que vivimos actualmente. En tal sentido, es importante porque permite el reconocimiento y respeto, dando paso a una filosofía de armonía y equilibrio entre los actores del contexto universitario, el cual puede lograrse en gran medida con capacitación y profesionalización desde la praxis docente universitaria.</p>

		<p>¿Qué estrategias utilizas para prevenir y resolver los conflictos?</p>	<p>Bueno la estrategia que utilizo es principalmente <u>la comunicación que es la base fundamental, el liderazgo</u>, además sino tienes liderazgo ninguno de estas personas te van a querer respetar en tu trabajo y en lo que tu estas mandando pues, como quien dice, llevas el timón. <u>Y la negociación efectiva es una de las estrategias bases.</u></p>	<p>Su argumento de la relación entre la negociación y resolución de conflictos en la praxis del docente universitario lo comprendo desde el conocimiento integral, donde sea abordado el aspecto psicológico, social y gerencial de manera significativa y complementaria. Esto traerá como consecuencia la transferencia de saberes y conocimientos de una manera efectiva así como productiva, donde repercute de forma que involucre el aspecto holístico de las disciplinas con un carácter transdisciplinario e integrador. Es así como esa transferencia de saberes desde la transdisciplinariedad influirá directamente en la necesidad de una reconversión de la vida humana para poder llevar a cabo una negociación efectiva implementando no solo la comunicación y el liderazgo, sino de ir más allá, considerando como aspecto esencial la gerencia poiética.</p>
<p>Epistemología gerencial</p>	<p>Planificación Control Evaluación Visión creativa</p>	<p>¿Qué puedes referir sobre la epistemología del conflicto vs la negociación?</p>	<p><u>La epistemología, es el conocimiento verdad, y en la organización debemos mantener una planificación, control evaluación y sobre todo bueno yo le diría y le pondría una visión creativa</u>, porque el director tiene que estar viendo, estar pendiente de todo el trabajo y todo el sistema que se involucra en la institución como tal.</p>	<p>Por su parte, en cuando a la mirada epistémica de la praxis educativa universitaria desde la gerencia, debe ser abordada a partir del desarrollo de competencias, que involucre no sólo las habilidades y preparación del docente sino la praxis gerencial a nivel universitario para lograr difundir los principios bioéticos, entre los que se pueden mencionar beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia; de igual forma los principios metodológicos y conceptuales. Este entramado de concepciones epistémicas conllevarán a la formación de un ser poiético, que pondrá en práctica la gerencia poiética, luchará por la comunicación, partiendo de valores como la solidaridad y el diálogo enfocándose en una verdadera formación global u holística, dando paso al pensamiento complejo.</p>

	<p>Crítico Reflexivo</p>	<p>¿Cuál es su percepción ontológica y axiológica de la gerencia universitaria?</p>	<p>Mi percepción ontológica debe estar arraigada en la preparación del gerente, desde el ser, su <u>capacitación para ser crítico, con una visión estable de la gerencia es indispensable en el ámbito universitario.</u> Ahora bien, desde la axiología involucra todo, reflexión, autocrítica, praxis, amor, pasión por lo que se hace.</p>	<p>Es importante destacar, que desde la percepción ontológica, en la praxis del docente universitario es fundamental el pensar y repensar el accionar del docente, de tal manera que pueda ser crítico en la visión, innovación y creaciones de contenidos que lleva a cabo en su praxis gerencial, de tal manera que esta sea dinámica y logre formar, informar pero sobre todo transformar los conocimientos desde la interdisciplinariedad, que vaya más allá de los límites establecidos, y que el gerente sea capaz de transmitir un enfoque desde la poiesis, para desarrollar saberes que garanticen la comunicación y gerencia efectiva.</p>
<p>Procesos gerenciales</p>	<p>Planificación Organización Dirección Control</p>	<p>¿Qué retos debe enfrentar la gerencia en la praxis educativa del docente universitario?</p>	<p>Entre los retos son las funciones administrativas básicas: planeación, organización, dirección y control, junto a sus múltiples roles, son las que permitirán cumplir con las metas establecidas. Lo que representa también un reto, pues trabajar con seres humanos que poseen diferentes personalidades y puntos de vista, no es sencillo.</p>	<p>Como retos debe enfrentar la gerencia en la praxis universitaria se destaca en primer lugar las funciones básicas gerenciales que incluyen la planificación, organización, dirección y control. En segundo lugar, el desarrollo de pensamientos complejos para trabajar con ser humanos.</p>

Entrevista 2.

Sujeto de Investigación: Gnosis.

Fecha: 24/05/2024

Hora: 1:30 p. m.

Entrevistador: M.Sc. Víctor Guanchez.

Matriz 2. Información adquirida por informantes clave- categorías de análisis. Informante 2.

Categoría	Sub Categoría	Enunciado	Informante	Interpretación
<p>Clima organizacional</p>	<p>Emociones Clima organizacional</p>	<p>¿Cómo consideras el clima organizacional en la universidad?</p>	<p>Bueno <u>el clima organizacional de esta institución lo considero bastante bueno, aquí las emociones se manejan de una manera correcta y más que correcta yo diría que esas emociones que tienen que ver con el clima organizacional en la motivación</u>, o mejor dicho van orientadas, ese clima organizacional y las emociones van orientadas hacia la motivación única y exclusivamente, desde esa perspectiva, en esa institución tenemos un buen clima organizacional</p>	<p>La praxis educativa del docente universitario es concebida desde un proceso complejo y dinámico, basada en una relación teórica y práctica, involucrando el conocimiento de acuerdo con los pilares fundamentales del ser, saber, hacer y convivir, para lograr el desarrollo global e integral del discente universitario. En tal sentido, se concibe la praxis educativa del docente universitario como una formación integral centrada en la persona, y que además permita la socialización del estudiante. Que esta formación integral sea vital para la reconstrucción, evaluación y transformación del conocimiento adquirido tanto por el docente como por el discente, permitiendo la relación de la teoría y la práctica con las diversas estructuras sociales. De tal forma que la teoría y la práctica son aspectos indivisibles, fundamentales en el desarrollo de la praxis educativa del docente universitario, desde un sentido ético, reflexivo y crítico en la ejecución y acción dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje como parte primordial y conducente al desarrollo integral de la persona. De tal modo que la praxis educativa debe ser concebida como un todo, desde la integralidad y desde la complejidad.</p>

<p>Praxis educativa gerencial</p>	<p>Alianzas Organización del trabajo</p>	<p>Argumente su experiencia en la negociación gerencial</p>	<p>Mira yo pudiera afirmar en cuanto a mi experiencia yo diría que las alianzas, <u>las alianzas que debe hacer un gerente con su organización de trabajo</u>, yo haría hincapié en ese sentido.</p>	<p>Las acciones en cuanto a la negociación gerencial deben estar enfocadas en el fomento del conocimiento y el respeto hacia el ser, para crear las rupturas de los paradigmas tradicionales que impiden de-construir y reconstruir relaciones humanas en armonía. Desde el sentido de la poiesis en la praxis gerencial universitaria es fundamental generar acciones individuales y colectivas, donde estén involucrados todos los actores que hacen vida en el sistema educativo universitario, para desarrollar la conciencia comunicacional y creativa para la resolución de conflictos.</p>
<p>Habilidades gerenciales</p>	<p>Comunicación efectiva Objetivos</p>	<p>¿Cómo reaccionas ante un problema gerencial universitario?</p>	<p><u>Los problemas en la institución yo los abordo con la comunicación efectivamente</u>, cuando yo veo un foco de disturbio que no permite que la <u>organización avance en los objetivos</u> inmediatamente llamo al origen de ese conflicto y pongo a las partes en la comunicación, <u>lo principal debe ser la comunicación para poder abordar los conflictos en la misma.</u></p>	<p>Es evidente que en cuanto a la comunicación desde el punto de vista gerencial, es importante la poiesis en la universidad, motivado a que permite que se desarrolle la negociación efectiva y creatividad como valor y como derecho, permitiendo la apertura a la sensibilidad y empatía como valor fundamental, así es como en la comprensión del despertar de una conciencia se mantiene el conocimiento integrador del ser, por medio de una visión de interdependencia.</p>
		<p>¿Qué estrategias utilizas para prevenir y resolver los conflictos?</p>	<p><u>Evidentemente la comunicación y por supuesto acompañado de la toma de decisiones con firmeza</u></p>	<p>Al hacer referencia a la comunicación y su relación con la gerencia poiética, se está refiriendo al conocimiento desde la ontología, desde el propio ser, sabiendo que las partes forman el todo, y el todo es más que la suma de las partes, tomando en consideración la poiesis desde la reflexividad, y la racionalidad, el ser humano es capaz de obtener un conocimiento verdaderamente significativo, reflexionar y racionalizar para obtener la transformación de dicho conocimiento. Es entonces cuando entra en juego la triada acción, interacción y transformación significativas, que se lleva a cabo</p>

				siempre y cuando el individuo tenga el conocimiento y lo haga consciente desde la poiesis, pero a su vez, manteniendo un equilibrio entre los diferentes enfoques disciplinarios, transdisciplinarios y multidisciplinarios.
Epistemología gerencial	Negociación Solapar el conflicto Postulados de Ribeiro	¿Qué puedes referir sobre la epistemología del conflicto vs la negociación?	Bueno yo diría que para poder abordar esa pregunta el conflicto vs la negociación <u>yo siempre como principio y como gerente de esta institución he puesto por encima la negociación antes que el conflicto, porque en esa negociación tiene que estar inmersa la comunicación para poder de alguna forma solapar el conflicto que se puede generar</u> y que al fin de cuentas lo que hace es perjudicar a la institución. Con los postulados de Ribeiro.	La mirada epistémica de la praxis gerencial universitaria, conlleva directamente a los postulados Ribeiro (2000), explica que: “el dialogo personal es el medio de la comunicación predominante entre el líder y sus seguidores y tiene una importancia crítica para el primero mencionado. Sustentado además por Habermas, al afirmar que el diálogo sea intercambiable.
	Actitud Ser Acción	¿Cuál es su percepción ontológica y axiológica de la gerencia universitaria?	La Gerencia radica como virtud, ello implica una <u>actitud</u> permanente del ser humano para organizarse. En lo anterior de lo que trata es de aproximarse a la realidad de la fundamentación ontológica de la Gerencia desarrollando <u>el para Qué</u> , entonces es posible establecer el soporte real en atención a los fines perseguidos y a la acción del ser social.	Desde una percepción ontológica la praxis del gerente universitario debe enfocarse al desarrollo de las potencialidades y capacidades del individuo, para fomentar el bien común, además, preparar, reeducar y crear los conocimientos necesarios para obtener una educación integral de calidad. Esto puede lograrse a través del intercambio de experiencias y resultados basados en el ser, cultivando cada aspecto desde el interior del individuo, con una profunda espiritualidad. En tal sentido, desde el aspecto axiológico, los valores personales y sociales del individuo son el resultado de sus decisiones, de tal manera que se debe gerenciar desde el amor, hacia el entorno de los actores del medio universitario, para que el resultado sea el desarrollo profesional y personal, manteniendo una actitud positiva, y pensamiento reflexivo.
Procesos gerenciales	Liderazgo a distancia	¿Qué retos debe enfrentar la gerencia en la	Existe multiplicidad de retos en la actualidad, entre ellos el <u>liderazgo a distancia</u> , capacidad de <u>formar equipos</u> ,	La mirada crítica respecto a la praxis gerencial universitaria del presente milenio desde la poiesis, se fundamenta en un enfoque

	<p>Equipos</p> <p>Herramientas gerenciales</p> <p>TIC</p>	<p>praxis educativa del docente universitario?</p>	<p>comunicación efectiva, metas realistas y medibles y <u>manejo de herramientas gerenciales y TIC.</u></p>	<p>transdisciplinar, que permita proyectarse hacia una racionalidad desde la complejidad del ser y del saber, haciendo consciente al docente y discente que el conocimiento creativo y efectivo es fundamental en el contexto universitario, entrelazando los aspectos físico, biológico y cultural.</p>
--	---	--	---	--

Entrevista 3.
 Sujeto de Investigación: Virtud.
 Fecha: 24/05/2024
 Hora: 3:30 p. m.
 Entrevistadora: M.Sc. Víctor Guanchez.

Matriz 3. Información adquirida por informantes clave- categorías de análisis. Informante 3.

Categoría	Sub Categoría	Enunciado	Informante	Interpretación
Clima organizacional	Proceso dinámico Gestión universitaria	¿Cómo consideras el clima organizacional en la universidad?	Es un <u>proceso dinámico, un proceso de ajuste permanente de acuerdo a las condiciones</u> que se dan, bien sea, por variables <u>internas y externas</u> y tomen en cuenta la dimensión humana. Toda gerencia tiene como fin prestar un servicio y este es un servicio educativo y al de la <u>gestión universitaria, es el Ser, al hombre al que hay que formarlo</u> . Un docente que forma al otro. Así lo defino un proceso contextualizado en torno al hombre.	La praxis educativa del docente universitario puede ser concebida desde el hacer práctico, directamente del accionar del docente, involucrando no sólo teoría sino además la práctica para transformar la realidad desde el ser.
Praxis educativa gerencial	Trabajo en equipo Visión compartida Disciplina de Senge Formación Aprendizajes organizacionales	Argumente su experiencia en cuanto a la negociación gerencial	He tenido la responsabilidad en tiempos duros, difíciles que acontecen en la universidad venezolana. Esto me ha permitido seguir creciendo y fortaleciéndome en esta casa de estudio que tiene la función de formar docentes. Me deja la experiencia y aún estamos viviendo lograr un <u>trabajo en equipo, solidario, de visión compartida, tal como lo establece la Quinta Disciplina de Sange</u> , es la maestría de los principios, el cual es fundamental porque solo, no es posible y solo, no se hace nada. Debemos estar más solidarios y centrados en la <u>formación docente</u> porque las instituciones crecen y tienen	Las acciones pedagógicas en la praxis gerencial desde el sentido de la poiesis deben comprender y armonizar con la razón, por ello, se refuerzan los valores. Así mismo, es necesario implementar la comunicación asertiva, sistemática y formativa que involucren microproyectos, estudios de casos, y juego de roles, donde se vivencie la autopoiesis, es decir, reproducir y mantener el liderazgo a través de la comunicación desde el ser.

			<u>aprendizajes organizacionales</u> en la medida que los miembros caminan hacia ese aprendizaje y todas esas funciones básicas que tiene la universidad.	
Habilidades gerenciales	Esquemas mentales	¿Cómo reaccionas ante un problema gerencial universitario?	Hay esquemas mentales que tienen los gerentes docentes que prevalecen y esto hace que prevalezcan los esquemas en las instituciones. Entonces, nuestras instituciones no avanzan en la medida que podamos nosotros darle respuestas a nuestra comunidad universitaria porque depende mucho de la manera, de las perspectivas de esos <u>esquemas mentales</u> que tiene el gerente, quien tiene que conducir la gerencia. Sabemos que ya el aprendizaje está deslocalizado ya no está parcelado en cuatro paredes y para eso, las universidades tienen que estar a la <u>vanguardia de la tecnología</u> .	Con respecto a la gerencia en la praxis universitaria se presume su importancia dialógica de complementariedad, donde se involucre la triada comunicación – sujeto – educación, como parte fundamental de la formación del gerente así como también del facilitador, apostando a aprender - desaprender - reaprender.
	Vanguardia tecnológica Comunicación Negociación	¿Qué estrategias utilizas para prevenir y resolver los conflictos?	En primer lugar establecer una <u>comunicación</u> adecuada e identificar lo que genera el conflicto. Seguidamente, escuchar a las partes implicadas para balancear los pros y contras, y <u>negociar</u> paso a paso.	La gerencia universitaria se relaciona desde el punto de vista de la comprensión dialógica intrapersonal e intercultural, porque ambos son aspectos indispensable para la transformación de la vida humana. Chiavenato (2009), destaca que las estrategias gerenciales, se refieren “al comportamiento de la organización como un todo integrado, es holística, sistemática y medular, donde se planea, calcula y se asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa” (p. 454), En otras palabras, se trata de una actitud que las organizaciones adoptan para gestionar las relaciones institucionales y su ambiente, las cuales se estructuran de forma estratégica con el fin de alcanzar los objetivos y metas fijados en la institución.
Epistemología gerencial	Dinámica participativa	¿Qué puedes referir sobre la	Como una <u>dinámica participativa, de innovación, creativa</u> . Es decir, como una	La mirada epistémica de la praxis educativa universitaria desde una perspectiva poiética se

	<p>Innovación</p> <p>Procesos administrativos y académicos</p> <p>Planificación</p> <p>Investigación</p> <p>Organización</p> <p>Dirección</p>	<p>epistemología del conflicto vs la negociación?</p>	<p>dinámica que envuelve todos los conocimientos de los <u>procesos administrativos y académicos</u> y, tener conocimientos de ellos. Porque son fundamentales para el proceso enseñanza y aprendizaje significativo y que muchas veces como docentes nos quedamos en lo de antes, en lo tradicional y no vamos conjuntamente con los avances, los cambios que se vienen procesando en los procesos administrativos de la educación, la <u>planificación, investigación, organización y dirección</u>. Eso sí, ubicarlos en el contexto real, eso es la otra parte, hasta donde puedo llegar con los prescriptivos que tengo. Hasta donde puedo ser flexible de acuerdo a las circunstancias y ajustarme a las condiciones. Entonces, todas esas cosas hay que saberlas manejar ante la realidad educativa venezolana.</p>	<p>refleja inicialmente en los procesos administrativos, donde se involucra la opinión intelectual, científica y política para poder optar a una poética trascendental.</p>
	<p>Aprendizaje</p> <p>Experiencias</p> <p>Desarrollar conocimientos</p> <p>Técnicas y valores</p>	<p>¿Cuál es su percepción ontológica y axiológica de la gerencia universitaria?</p>	<p>Por experiencia, en la formación del individuo siempre ha sido una de las variables dentro del perfil del docente que ha tenido controversia, ya que la misma tiene que ver con <u>aprendizaje y experiencias, planificadas</u> para conseguir la actuación adecuada en una actividad o conjunto de actividades, mientras que la educación tiene que verse, más bien, como un proceso destinado a <u>asimilar y desarrollar conocimientos, técnicas y valores</u>, que llevarían a una capacitación general.</p>	<p>De acuerdo a la percepción ontológica y axiológica de la praxis del docente universitario, deben ser indisolubles, son enfoques que van de la mano juntos, debido al entendimiento de los múltiples niveles de realidad, donde se vincula lo simple, lo disciplinar, lo social, los valores, lo espiritual, como un todo, que es fundamental para llevar a cabo la gerencia poética.</p>
<p>Procesos gerenciales</p>	<p>Ética profesional</p> <p>Medios</p>	<p>¿Qué retos debe enfrentar la gerencia en la</p>	<p>Los asumo desde el punto de vista <u>ético profesional</u>, desde el proceso educativo. Es posible la actualización, existen los</p>	<p>La mirada crítica respecto a la praxis gerencial universitaria del presente milenio desde una perspectiva poética se enfoca en la complejidad,</p>

	tecnológicos	praxis educativa del docente universitario?	<p><u>medios tecnológicos, las redes sociales.</u> Hay que gerenciar. Por ejemplo, en estos momentos desde lo educativo, yo observo otros sectores que critican como lo están haciendo los entes rectores y, luego en el trabajo hacemos lo mismo desde nuestro trabajo. Actuamos igual, el retardo en los procesos administrativos, ponemos obstáculos, tropiezos, obstáculos hacia los estudiantes y que muchas veces se le puede facilitar y son problemas que pueden resolverse.</p>	<p>donde se involucre lo físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico con el fin de mantener la interrelación y la interacción, para lograr la trascendencia del conocimiento poético en la gerencia universitaria.</p>
--	--------------	---	---	--

Razonamiento Comparativo de las Entrevistas

La argumentación referente a la información obtenida de las entrevistas, se ve reflejada en las tres matrices anteriores, constituyendo el momento hermenéutico del presente trabajo doctoral como una representación de la percepción de la realidad de los actores universitarios.

Matriz 4. Sub Categorización.

Categoría	Sub Categoría informante 1	Sub Categoría informante 2	Sub Categoría informante 3
Clima organizacional	Praxis educativa Reflexividad Asertividad	Emociones Clima organizacional	Proceso dinámico Gestión universitaria
Praxis educativa gerencial	Habilidades comunicacionales Capacitación Competencias	Alianzas Organización del trabajo	Trabajo en equipo Visión compartida Disciplina de Senge Formación Aprendizajes organizacionales
Habilidades gerenciales	Liderazgo Comunicación Manejo de conflictos Negociación efectiva	Comunicación efectiva Objetivos	Esquemas mentales Vanguardia tecnológica Comunicación Negociación
Epistemología gerencial	Planificación Control Evaluación Visión creativa	Negociación Solapar el conflicto Postulados de Ribeiro	Dinámica participativa Innovación Procesos administrativos y académicos Planificación Investigación Organización Dirección
	Crítico Reflexivo	Actitud Ser Acción	Aprendizaje Experiencias Desarrollar conocimientos Técnicas y valores
Procesos gerenciales	Planificación Organización Dirección Control	Liderazgo a distancia Equipos Herramientas gerenciales TIC	Ética profesional Medios tecnológicos

Por eso, se establecieron vínculos entre las subcategorías y categorías, de acuerdo a los conceptos que surgieron, donde, de manera asertiva y creativa se genera la teoría. Es importante destacar, que todo este proceso permitió contrastar las

informaciones surgidas de las entrevistas, otorgando significado a las derivaciones obtenidas, por medio de un proceso de reflexión que facilitó el trayecto investigativo. De este modo, se muestran las categorías de acuerdo a los enunciados formulados y los nexos con las subcategorías expresadas por los tres docentes universitarios:

1. Categoría: clima organizacional
 - Praxis educativa.
 - Emociones.
 - Reflexividad.
2. Categoría: praxis educativa gerencial
 - Capacitación.
 - Trabajo en equipo.
 - Competencias organizacionales.
3. Categoría: habilidades gerenciales
 - Liderazgo.
 - Comunicación efectiva.
 - Negociación.
4. Categoría: epistemología gerencial
 - Postulados de Ribeiro.
 - Quinta disciplina de Senge.
 - De máquinas y seres vivos de Maturana.
5. Categoría: procesos gerenciales
 - Planificación
 - Organización
 - Dirección
 - Control
 - TIC

Una vez comparada las tres entrevistas, se organizaron las categorías y subcategorías, por tratarse de una investigación cualitativa, no surgieron nuevas variaciones entre los datos, de tal manera que se alcanzó al proceso de saturación de manera integrada, presentándose en las siguientes matrices.

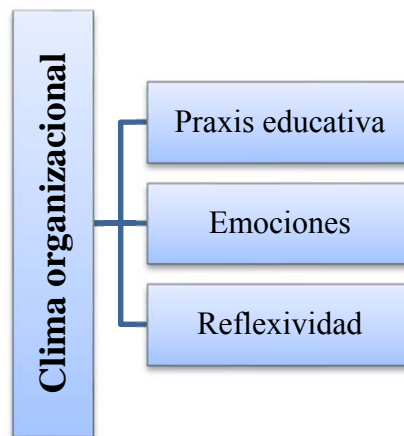


Figura 16. Estructuración: Clima Organizacional.

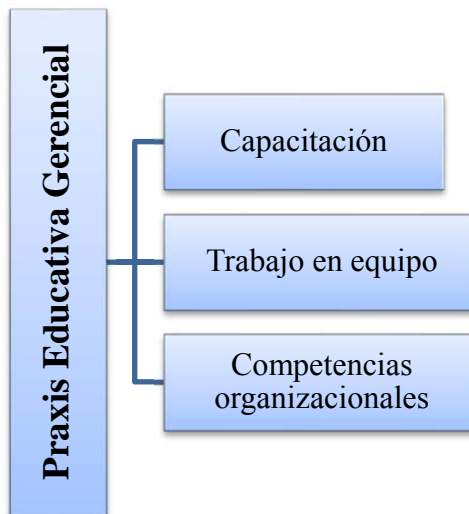


Figura 17. Estructuración: Praxis Educativa Gerencial.



Figura 18. Estructuración: Habilidades Gerenciales.

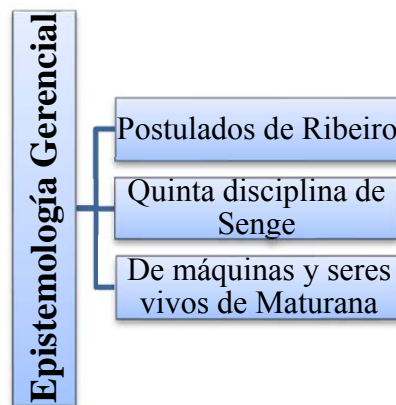


Figura 19. Estructuración: Epistemología Gerencial.

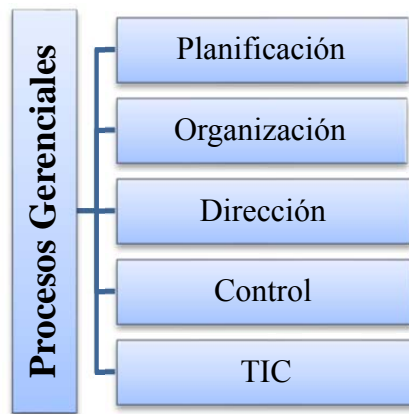


Figura 20. Estructuración: Procesos Gerenciales.

A partir de esta fase investigativa la incidencia de posturas teóricas emergentes epistemológicas ante el momento postmoderno responden a la intencionalidad y directrices de la investigación de corte cualitativa titulada: gerencia poiética, una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas. Por consiguiente, se procedió a transformar las interpretaciones de los datos surgidos de las entrevistas mediante el razonamiento inductivo en concordancia con las teorías y los referentes epistemológicos; ubicándolas en marcos teóricos interpretativos-explicativos.

De tal modo que, lo que se mostrará a continuación determina la interacción entre los hallazgos y las ideas surgidas que trascienden al investigar. En este orden de ideas, se pretende plasmar una visión clara de las interpretaciones realizadas de cada una de las categorías, y a la vez, de una manera globalizada de acuerdo a los entrevistados. A partir de dichas interpretaciones surgirán diagramas visuales complejos, los cuales permiten resumir o explicar de forma figurativa la internalización de dichas categorías.

Clima organizacional

Interpretar la praxis educativa del docente universitario, es analizar al ser, desde el punto de vista reflexivo, es decir que sea capaz de pensar antes de actuar, pero también desde un sentido autocrítico, donde la persona puede ser capaz de examinar las acciones realizadas y considerar si son asertivas o deben ser transformadas, tomando en consideración que los aspectos mencionados son el fundamento del proceso de enseñanza y aprendizaje. De esta manera, se indaga la urgencia de llevar a cabo un enfoque complejo e interdisciplinario, que surja de la necesidad actual de la integración de todos los saberes que constituyen las competencias empíricas y teóricas de la formación profesional, incluyendo el aspecto mental, social y ambiental para poder así conformar la unidad sistémica.

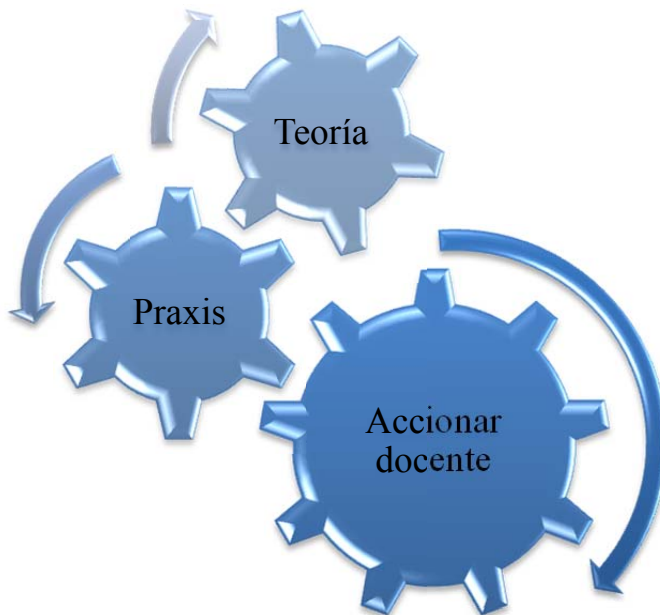
Así pues, la praxis educativa del docente universitario es concebida desde un proceso complejo y dinámico, basada en una relación teórica y práctica, involucrando el conocimiento de acuerdo con los pilares fundamentales del ser, saber, hacer y convivir, para lograr el desarrollo global e integral del discente universitario. Se concibe la praxis educativa del docente universitario como una formación integral centrada en la persona, y que además permita la socialización del estudiante. Que esta formación integral sea vital para la reconstrucción, evaluación y transformación del conocimiento adquirido tanto por el docente como por el discente, permitiendo la relación de la teoría y la práctica con las diversas estructuras sociales.

De tal forma que la teoría y la práctica son aspectos indivisibles, fundamentales en el desarrollo de la praxis educativa del docente universitario, desde un sentido ético, reflexivo y crítico en la ejecución y acción dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje como parte primordial y conducente al desarrollo integral de la persona.

De tal modo que la praxis educativa debe ser concebida como un todo, desde la integralidad y desde la complejidad.

En tal sentido, la praxis educativa del docente universitario puede ser concebida desde el hacer práctico, directamente del accionar del docente, involucrando no sólo teoría sino además la práctica para transformar la realidad desde el ser.

Infografía 1. Clima organizacional



Praxis educativa gerencial

Al hacer mención a la praxis educativa gerencial, surge la necesidad de un equilibrio entre la teoría y la praxis, entre lo argumentativo y lo procedimental, donde el estudiante tenga la oportunidad de de-construir su conocimiento adquirido, construir con bases y reconstruir el nuevo conocimiento significativo. Dicho conocimiento permitiría una formación intelectual adecuada, una buena

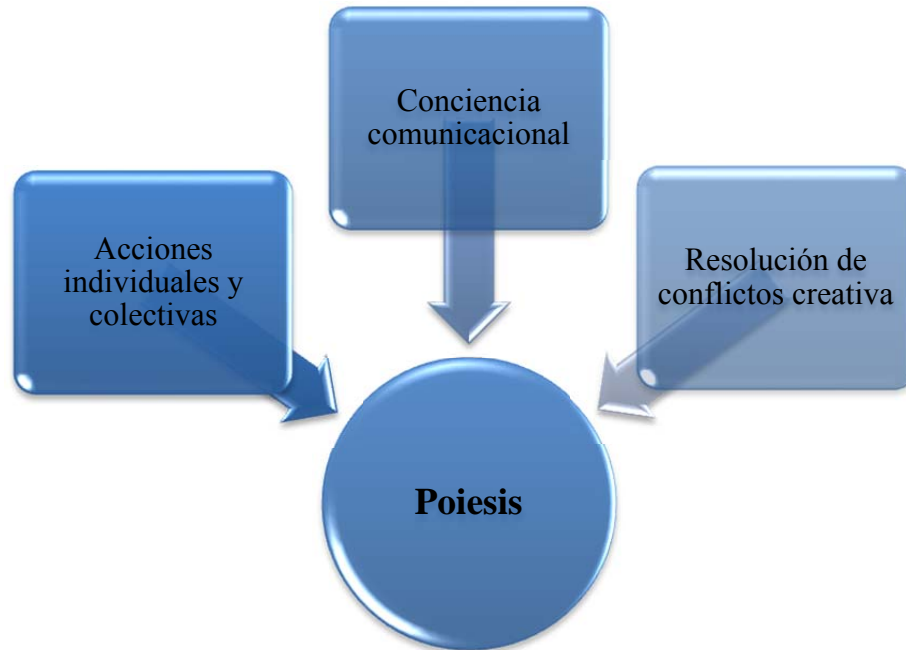
administración y la adquisición de comportamientos adecuados para manejar los conflictos.

Es así como las acciones en cuanto a la negociación gerencial deben estar enfocadas en el fomento del conocimiento y el respeto hacia el ser, para crear las rupturas de los paradigmas tradicionales que impiden de-construir y reconstruir relaciones humanas en armonía.

Desde el sentido de la poiesis en la praxis gerencial universitaria es fundamental generar acciones individuales y colectivas, donde estén involucrados todos los actores que hacen vida en el sistema educativo universitario, para desarrollar la conciencia comunicacional y creativa para la resolución de conflictos.

Es por ello que, las acciones pedagógicas en la praxis gerencial desde el sentido de la poiesis deben comprender y armonizar con la razón, por ello, se refuerzan los valores. Así mismo, es necesario implementar la comunicación asertiva, sistemática y formativa que involucren microproyectos, estudios de casos, y juego de roles, donde se vivencie la autopoiesis, es decir, reproducir y mantener el liderazgo a través de la comunicación desde el ser.

Infografía 2. Praxis educativa gerencial



Habilidades gerenciales

Es evidente la importancia de la reacción en la praxis del gerente universitario es de relevancia, en el sentido en que promueve una visión en pro de las habilidades gerenciales, con el fin de aminorar la crisis comunicacional en la que vivimos actualmente. En tal sentido, es importante porque permite el reconocimiento y respeto, dando paso a una filosofía de armonía y equilibrio entre los actores del contexto universitario, el cual puede lograrse en gran medida con capacitación y profesionalización desde la praxis docente universitaria.

Desde esta perspectiva, su argumento de la relación entre la negociación y resolución de conflictos en la praxis del docente universitario lo comprendo desde el conocimiento integral, donde sea abordado el aspecto psicológico, social y gerencial de manera significativa y complementaria. Esto traerá como consecuencia la transferencia de saberes y conocimientos de una manera efectiva así como

productiva, donde repercute de forma que involucre el aspecto holístico de las disciplinas con un carácter transdisciplinario e integrador.

Es así como esa transferencia de saberes desde la transdisciplinariedad influirá directamente en la necesidad de una reconversión de la vida humana para poder llevar a cabo una negociación efectiva implementando no solo la comunicación y el liderazgo, sino de ir más allá, considerando como aspecto esencial la gerencia poiética.

Por lo tanto, es evidente que en cuanto a la comunicación desde el punto de vista gerencial, es importante la poiesis en la universidad, motivado a que permite que se desarrolle la negociación efectiva y creatividad como valor y como derecho, permitiendo la apertura a la sensibilidad y empatía como valor fundamental, así es como en la comprensión del despertar de una conciencia se mantiene el conocimiento integrador del ser, por medio de una visión de interdependencia.

Al hacer referencia a la comunicación y su relación con la gerencia poiética, se está refiriendo al conocimiento desde la ontología, desde el propio ser, sabiendo que las partes forman el todo, y el todo es más que la suma de las partes, tomando en consideración la poiesis desde la reflexividad, y la racionalidad, el ser humano es capaz de obtener un conocimiento verdaderamente significativo, reflexionar y racionalizar para obtener la transformación de dicho conocimiento. Es entonces cuando entra en juego la triada acción, interacción y transformación significativas, que se lleva a cabo siempre y cuando el individuo tenga el conocimiento y lo haga consciente desde la poiesis, pero a su vez, manteniendo un equilibrio entre los diferentes enfoques disciplinarios, transdisciplinarios y multidisciplinarios.

Con respecto a la gerencia en la praxis universitaria se presume su importancia dialógica de complementariedad, donde se involucre la triada comunicación – sujeto

– educación, como parte fundamental de la formación del gerente así como también del facilitador, apostando a aprender - desaprender - reaprender.

La gerencia universitaria se relaciona desde el punto de vista de la comprensión dialógica intrapersonal e intercultural, porque ambos son aspectos indispensable para la transformación de la vida humana. Chiavenato (2009), destaca que las estrategias gerenciales, se refieren “al comportamiento de la organización como un todo integrado, es holística, sistemática y medular, donde se planea, calcula y se asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa” (p. 454), en otras palabras, se trata de una actitud que las organizaciones adoptan para gestionar las relaciones institucionales y su ambiente, las cuales se estructuran de forma estratégica con el fin de alcanzar los objetivos y metas fijados en la institución.

Infografía 3. Habilidades gerenciales



Epistemología gerencial

En cuando a la mirada epistémica de la praxis educativa universitaria desde la gerencia, debe ser abordada a partir del desarrollo de competencias, que involucre no sólo las habilidades y preparación del docente sino la praxis gerencial a nivel universitario para lograr difundir los principios bioéticos, entre los que se pueden mencionar beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia; de igual forma los principios metodológicos y conceptuales. Este entramado de concepciones epistémicas conllevarán a la formación de un ser poiético, que pondrá en práctica la gerencia poiética, luchará por la comunicación, partiendo de valores como la solidaridad y el diálogo enfocándose en una verdadera formación global u holística, dando paso al pensamiento complejo.

Es importante destacar, que desde la percepción ontológica, en la praxis del docente universitario es fundamental el pensar y repensar el accionar del docente, de tal manera que pueda ser crítico en la visión, innovación y creaciones de contenidos que lleva a cabo en su praxis gerencial, de tal manera que esta sea dinámica y logre formar, informar pero sobre todo transformar los conocimientos desde la interdisciplinariedad, que vaya más allá de los límites establecidos, y que el gerente sea capaz de transmitir un enfoque desde la poiesis, para desarrollar saberes que garanticen la comunicación y gerencia efectiva.

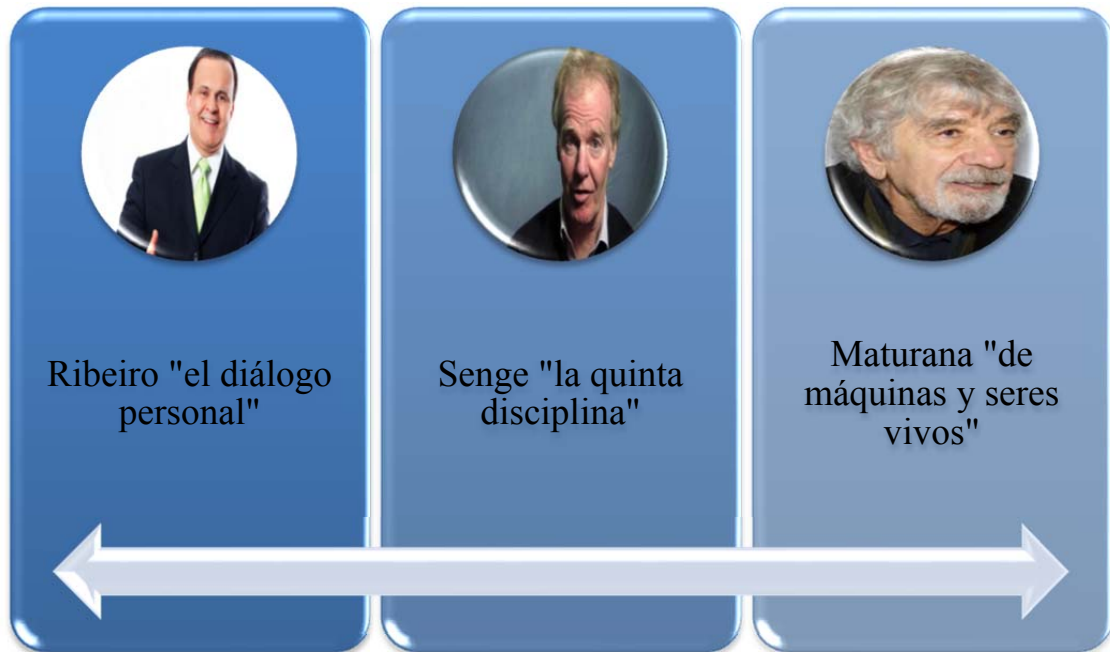
Por su parte, la mirada epistémica de la praxis gerencial universitaria, conlleva directamente a los postulados Ribeiro (2000), explica que: “el dialogo personal es el medio de la comunicación predominante entre el líder y sus seguidores y tiene una importancia crítica para el primero mencionado. Sustentado además por Habermas, al afirmar que el diálogo sea intercambiable.

Desde una percepción ontológica la praxis del gerente universitario debe enfocarse al desarrollo de las potencialidades y capacidades del individuo, para fomentar el bien común, además, preparar, reeducar y crear los conocimientos necesarios para obtener una educación integral de calidad. Esto puede lograrse a través del intercambio de experiencias y resultados basados en el ser, cultivando cada aspecto desde el interior del individuo, con una profunda espiritualidad.

En tal sentido, desde el aspecto axiológico, los valores personales y sociales del individuo son el resultado de sus decisiones, de tal manera que se debe gerenciar desde el amor, hacia el entorno de los actores del medio universitario, para que el resultado sea el desarrollo profesional y personal, manteniendo una actitud positiva, y pensamiento reflexivo.

La mirada epistémica de la praxis educativa universitaria desde una perspectiva poiética se refleja inicialmente en los procesos administrativos, donde se involucra la opinión intelectual, científica y política para poder optar a una poiética trascendental. De acuerdo a la percepción ontológica y axiológica de la praxis del docente universitario, deben ser indisolubles, son enfoques que van de la mano juntos, debido al entendimiento de los múltiples niveles de realidad, donde se vincula lo simple, lo disciplinar, lo social, los valores, lo espiritual, como un todo, que es fundamental para llevar a cabo la gerencia poiética.

Infografía 4. Epistemología gerencial



Procesos gerenciales

Como retos debe enfrentar la gerencia en la praxis universitaria se destaca en primer lugar las funciones básicas gerenciales que incluyen la planificación, organización, dirección y control. En segundo lugar, el desarrollo de pensamientos complejos para trabajar con ser humanos.

La mirada crítica respecto a la praxis gerencial universitaria del presente milenio desde la poiesis, se fundamenta en un enfoque transdisciplinar, que permita proyectarse hacia una racionalidad desde la complejidad del ser y del saber, haciendo consciente al docente y discente que el conocimiento creativo y efectivo es fundamental en el contexto universitario, entrelazando los aspectos físico, biológico y cultural.

La mirada crítica respecto a la praxis gerencial universitaria del presente milenio desde una perspectiva poiética se enfoca en la complejidad, donde se involucre lo físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico con el fin de mantener la interrelación y la interacción, para lograr la trascendencia del conocimiento poiético en la gerencia universitaria.

Infografía 5. Pensamiento complejo y reflexividad



Interrelación



Interacción



Conocimiento poiético

Contrastación 1

Argumente su experiencia en cuanto a la negociación gerencial		Referente Teórico	
<p><i>En el ámbito gerencial, la parte educativa, poseen habilidades comunicacionales y destrezas pero son muy deficientes, lo tengo que verdaderamente describir porque para asumir estas competencias tenemos que estar capacitados. Así pues, el conflicto pone a prueba a los gerentes y a las organizaciones; para manejarlo con eficacia, se requiere no solamente la formación intelectual necesaria para realizar una buena administración, sino la aprehensión de toda una gama de elementos propios del comportamiento de las personas en las organizaciones que permita el acercamiento a los demás y enfrentar con madurez los conflictos.</i></p>	<p><i>Mira yo pudiera afirmar en cuanto a mi experiencia yo diría que las alianzas, las alianzas que debe hacer un gerente con su organización de trabajo, yo haría hincapié en ese sentido.</i></p>	<p><i>He tenido la responsabilidad en tiempos duros, difíciles que acontecen en la universidad venezolana. Esto me ha permitido seguir creciendo y fortaleciéndome en esta casa de estudio que tiene la función de formar docentes. Me deja la experiencia y aún estamos viviendo lograr un trabajo en equipo, solidario, de visión compartida, tal como lo establece la Quinta Disciplina de Sange, es la maestría de los principios, el cual es fundamental porque solo, no es posible y solo, no se hace nada. Debemos estar más solidarios y centrados en la formación docente porque las instituciones crecen y tienen aprendizajes organizacionales en la medida que los miembros caminan hacía ese aprendizaje y todas esas funciones básicas que tiene la universidad.</i></p>	<p>Walton (1993) “en el diálogo para manejar el conflicto, si es bien manejado el diálogo directo entre participantes puede dar por resultados, la solución del conflicto o un mejor control de este. Los mismos participantes o el mediador pueden facilitar una confrontación productiva, apreciando y manejando los componentes del ambiente de la interacción, motivación, poder situacional, sincronización, ritmo, nivel de tensión, signos de comunicación, normas de grupo, habilidades, técnicas de proceso y apoyo adecuado a la franqueza” (p. 51).</p>
<p>Interpretación: El diálogo es el proceso mediante el cual, las partes discuten cara a cara y de modo directo su conflicto para llegar a una solución o a estrategias de control más productivas. Ambos protagonistas exploran los problemas que forman el conflicto, las necesidades o fuerzas en juego y los sentimientos generados por él. Si se maneja bien, el diálogo es un método para lograr mayor comprensión de la naturaleza de los problemas básicos, para lograr la comprensión diagnóstica común de las tácticas desencadenadoras y de las consecuencias de su conflicto y para descubrir posibilidades de control o posibles soluciones.</p>			

Contrastación 2

¿Qué puedes referir sobre la epistemología del conflicto vs la negociación?	Referente Teórico
<p><i>La epistemología, es el conocimiento verdad, y en la organización debemos mantener una planificación, control evaluación y sobre todo bueno yo le diría y le pondría una visión creativa, porque el director tiene que estar viendo, estar pendiente de todo el trabajo y todo el sistema que se involucra en la institución como tal.</i></p> <p><i>Bueno yo diría que para poder abordar esa pregunta el conflicto vs la negociación y siempre como principio y como gerente de esta institución he puesto por encima la negociación antes que el conflicto, porque en esa negociación tiene que estar inmersa la comunicación para poder de alguna forma solapar el conflicto que se puede generar y que al fin de cuentas lo que hace es perjudicar a la institución. Con los postulados de Ribeiro.</i></p> <p><i>Como una dinámica participativa, de innovación, creativa. Es decir, como una dinámica que envuelve todos los conocimientos de los procesos administrativos y académicos y, tener conocimientos de ellos. Porque son fundamentales para el proceso enseñanza y aprendizaje significativo y que muchas veces como docentes nos quedamos en lo de antes, en lo tradicional y no vamos conjuntamente con los avances, los cambios que se vienen procesando en los procesos administrativos de la educación, la planificación, investigación, organización y dirección. Eso sí, ubicarlos en el contexto real, eso es la otra parte, hasta donde puedo llegar con los prescriptivos que tengo. Hasta donde puedo ser flexible de acuerdo a las circunstancias y ajustarme a las condiciones. Entonces, todas esas cosas hay que saberlas manejar ante la realidad educativa venezolana.</i></p>	<p>Tjosvold (1993), que versa sobre las formas como los gerentes y empleados pueden utilizar el conflicto para forjar una empresa armoniosa y única, trata de cómo el gerente y los empleados pueden tomar las riendas de sus conflictos para propiciar la innovación, la productividad de su empresa, la suficiencia y el bienestar de su personal, permite aclarar supuestos y estrategias para ayudar a la gente a manejar sus conflictos. (p. 129).</p>
<p>Interpretación: De esta forma, el conflicto positivo responde al hecho de que el conflicto puede ser una fuerza poderosa, para encontrar un terreno común, resolver problemas, reforzar el ánimo y las relaciones interpersonales. El conflicto bien manejado da vigor y fuerza a los equipos y a las organizaciones, del mismo modo, considera que la vida sin conflicto es improductiva y aburrida, que el líder debe propiciar el conflicto positivo en las organizaciones para convertirlo en organizaciones abiertas y orgánicas, que deseche el formalismo y estimule la comunicación continua y el intercambio necesario para actuar con rapidez, dinamismo y poder competir en un entorno que cambia con rapidez, el conflicto positivo es necesario para hacer que estos nuevos tipos de organizaciones funcionen. Es por ello, que el Modelo del Conflicto Positivo, plantea que cuando se maneja en forma apropiada, los conflictos añaden un valor sustancial a las organizaciones, son el medio por el cual se reconocen y solucionan los problemas.</p>	

Contrastación 3

¿Cómo reaccionas ante un problema gerencial universitario?		Referente Teórico	
<p><i>Evidentemente manejar un problema positivamente es el gran reto del gerente educacional para lograr una organización eficaz. Los conflictos son por tanto parte del día a día y la necesidad de manejarlos ocurre todos los días en las organizaciones educativas. Sin embargo, existe una tendencia a evadir el conflicto a toda costa. Sin duda, un buen gerente debe estar preparado para afrontar los problemas humanos entre los miembros y debe saber cómo manejarlos. La calma, la comunicación y la comprensión son aspectos fundamentales.</i></p>	<p><i>Los problemas en la institución yo los abordo con la comunicación efectivamente, cuando yo veo un foco de disturbio que no permite que la organización avance en los objetivos inmediatamente llamo al origen de ese conflicto y pongo a las partes en la comunicación, lo principal debe ser la comunicación para poder abordar los conflictos en la misma.</i></p>	<p><i>Hay esquemas mentales que tienen los gerentes docentes que prevalecen y esto hace que prevalezcan los esquemas en las instituciones. Entonces, nuestras instituciones no avanzan en la medida que podamos nosotros darle respuestas a nuestra comunidad universitaria porque depende mucho de la manera, de las perspectivas de esos esquemas mentales que tiene el gerente, quien tiene que conducir la gerencia. Sabemos que ya el aprendizaje está deslocalizado ya no está parcelado en cuatro paredes y para eso, las universidades tienen que estar a la vanguardia de la tecnología.</i></p>	<p>Pérez (2004), expresa que “es necesario usar procesos claves en la administración, tales como planear, orientar, controlar, ejecutar y evaluar con el propósito implícito de mejorar con eficiencia una gestión como plataforma para una gerencia educativa verdadera” (p. 51).</p>
<p>Interpretación: En un sentido propiamente filosófico pudiera expresar que lo que ha pasado o lo que ha sido entendido como gerencia educativa, desde los albores de la educación venezolana ha sido más bien una práctica donde se hace una escisión entre sujeto – objeto de la Gerencia, vale decir, que no existe negociación, y el ser humano es concebido como objeto de esa Gerencia, con todo el sentido de disminución de la condición inherente al ser humano. El ser humano en este contexto, y como cosa al fin y al cabo, es manipulable, controlable, predecible. Esta es la visión de una historia reciente en la que al ser humano se le aplica una visión reduccionista, es solamente un objeto, sin posibilidades ciertas de elevarse a procesos superiores como los gerenciales propiamente dicho. La Gerencia en el contexto Educativo Venezolano al trazar su evolución histórica aparece casi identificada con lo que han sido desde su aparición las prácticas supervisoras. Pudiera decirse que esas prácticas supervisoras son equivalentes a una pretendida y deseable acción gerencial que tuvieron un carácter reduccionista, fragmentado y disipado caracterizada por sus acciones y actores de tipo laxo, desde el Nivel Inicial hasta el Nivel Educativo Universitario.</p> <p>En tal sentido, se indica un verticalismo en las líneas de mando, centralización de las decisiones, rigidez administrativa que provoca una desarticulación en los planes inmediatos y una excesiva ausencia de Supervisión en el buen sentido de su operatividad. Es por ello que es importante implementar los procesos gerenciales en todo momento dentro de la organización.</p>			

Contrastación 4

¿Qué retos debe enfrentar la gerencia en la praxis educativa del docente universitario?			Referente Teórico
<p><i>Entre los retos son las funciones administrativas básicas: planeación, organización, dirección y control, junto a sus múltiples roles, son las que permitirán cumplir con las metas establecidas. Lo que representa también un reto, pues trabajar con seres humanos que poseen diferentes personalidades y puntos de vista, no es sencillo.</i></p>	<p><i>Existe multiplicidad de retos en la actualidad, entre ellos el liderazgo a distancia, capacidad de formar equipos, comunicación efectiva, metas realistas y medibles y manejo de herramientas gerenciales y TIC.</i></p>	<p><i>Los asumo desde el punto de vista ético profesional, desde el proceso educativo. Es posible la actualización, existen los medios tecnológicos, las redes sociales. Hay que gerenciar. Por ejemplo, en estos momentos desde lo educativo, yo observo otros sectores que critican como lo están haciendo los entes rectores y, luego en el trabajo hacemos lo mismo desde nuestro trabajo. Actuamos igual, el retardo en los procesos administrativos, ponemos obstáculos, tropiezos, obstáculos hacia los estudiantes y que muchas veces se le puede facilitar y son problemas que pueden resolverse.</i></p>	<p>Senge (1992), propone el aprendizaje en equipo, disciplina que en opinión de su proponente forma parte del corazón, de lo medular, complementando las antes nombradas. Todos deben aprender, pero en equipo. Dice que hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes y en la cual éstos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Esta disciplina está fundamentada en la importancia del diálogo, como herramienta fundamental para propiciar un auténtico pensamiento conjunto. Añade además, que la práctica del diálogo se ha perdido totalmente en la sociedad moderna, pero se intenta rescatar a sabiendas de su importancia y relevancia porque se niega el criterio del aprendizaje individual.</p>
<p>Interpretación: El autor mencionado, declara que la adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante, dependen del aprendizaje institucional, que es el proceso mediante el cual los equipos gerenciales modifican modelos mentales compartidos acerca de la organización, su ambiente interno y su entorno. Otra disciplina a considerar, es de la Construcción de una Visión Compartida: ésta contiene la finalidad añorada por muchos líderes, la cual es desarrollar la capacidad para construir una imagen del futuro, es decir, la visión interactuando con todos los miembros de la organización, sustentada en clarificación de metas, valores y propósitos que sean profundamente compartidas dentro de la organización.</p>			

Mi habilidad ahora es soltar lo que tengo para ver todo desde otra perspectiva. Cada vez que soltamos el sostener alguna verdad o creencia, aparece algo nuevo. Es una apertura de la mirada reflexiva.

Dejar de saber para ponerse en la posibilidad de no saber, lo cual es un cambio.

(Maturana, H. 2016).

PROLEGÓMENO V

TRANSFORMACIÓN POIÉTICA DE LA GERENCIA UNIVERSITARIA



Figura 21. Transformación poiética de la gerencia.

En este quinto prolegómeno, el cual se ha denominado Transformación poiética de la gerencia universitaria, se condensa la esencia de las contribuciones que surgieron de todo el abordaje cualitativo. Donde se encuentran los discursos de los informantes clave pertenecientes a distintas universidades del estado Carabobo, y se realizó una contrastación con las teorías seleccionadas para llevar a cabo el estudio. Para finalmente realizar la triangulación correspondiente, germinando la teorización.

De tal forma que teorizar es un acto completo y exhaustivo, que involucra la creatividad, el intelecto, la síntesis y permite ubicar los nexos entre diálogo, teorías y reflexión por parte del investigador, todo esto con el fin de edificar nuevas ideas. En este sentido, a través de la teoría fundamentada y partiendo de la metodología, se genera una aproximación teórica de la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas desde la realidad evidenciada y profundizando en el progreso humanizador, sensibilizador y el desarrollo de la poiesis para la transformación de la gerencia en el ámbito universitario.

Ahora bien, existe diversidad de concepciones en cuanto a teorías. Al respecto, se asumió la sustantiva de Strauss y Corbin (2006), porque busca el significado del contexto social poiético gerencial, a la vez ubica los datos en el marco teórico interpretativo explicativo. Por otra parte, decidí adoptar otro camino investigativo con propuestas metodológicas y por ello, las categorías surgen desde el constructo teórico. Donde las directrices y enunciados manifestados a los informantes clave fueron identificados partiendo de conceptos emergentes revelados por estos, así mismo las diversas subcategorías identificadas en las matrices epistémica están vinculadas cada una con las categorías.

Cabe destacar que una de esas actividades que se llevó a cabo fue el análisis comparativo de la información, de acuerdo a las respuestas obtenidas por los tres

docentes universitarios. Para finalizar se procedió a agrupar las subcategorías afines, tal como fueron presentadas en párrafos anteriores. Todo este proceso conlleva a la siguiente producción intelectual, donde se logra un nexo armónico de las teorías existentes con la triangulación reflexiva por parte del autor, lo cual comprende una fusión de perspectivas, dando paso a la teorización en virtud de los resultados.

Es indispensable que los actores del proceso educativo universitario posean un horizonte conceptual y vivencial hermenéutico de matices interpretativos, con el fin de que logren innovar en las diversas áreas del quehacer científico. Desde esta perspectiva, se considera fundamental fomentar los criterios de reflexividad, autoevaluación y comprensión humana, mirando desde el ontos y axiología del discente, para abrir más espacios de producción intelectual, sin límites de pensamiento y el accionar humano, con el fin de formar la habilidad creativa, razonada, motivada y fundamentada, además de comprender el mundo que nos rodea, saber vivir, convivir y actuar con empatía. Por este fin resultó indispensable generar una aproximación teórica de la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas.

Así pues, se pone de manifiesto la praxis poiética en la gerencia universitaria, por medio de las vivencias y experiencias de los actores, acciones, emociones y necesidades institucionales, grupales e individuales. Dando paso al desarrollo de una aproximación teórica emergente de la categorización, triangulación y contrastación generadas de las entrevistas y el corpus teórico, la integración de la gerencia poiética, que proporcionan como producto conclusivo esta tesis doctoral.

Poiesis un largo camino por transcurrir

Todos los días hay que tomar decisiones asertiva y positivamente, así pues para solucionar un conflicto hay tres posibilidades a manejar, entre ellas se encuentran:

bueno, malo o nulo, ya que el conflicto se resuelve al negociar un determinado problema. Sin embargo, el conflicto representa un sentimiento entre las personas, en todo dependiendo del caso. Así mismo, es necesario tomar en cuenta los diferentes problemas para solucionar el conflicto, siendo el sitio muy oportuno para llegar a una negociación.

De tal forma, para recorrer el largo camino de la poiesis gerencial es necesario tomar como referencia el modelo de planificación de Kaufman (2001); este modelo permite obtener las bases para las estrategias de resolución de conflictos. En tal sentido, cuando existen debilidades en cuanto a la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo creando conflictos entre el personal es indispensable planificar una serie de estrategias de negociación creativa que permitan subsanar.

Con el enfoque humanístico, a partir de Mc Gregor (1974), la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual, donde la escuela de las relaciones humanas no atribuye un papel importante a la conciencia en la conducta del hombre en la organización. Los sentimientos, las emociones, las percepciones y los factores subconscientes son elementos conformadores del estado de ánimo de los trabajadores. De común acuerdo con Dávila (1985), se puede expresar que a las relaciones humanas le sucedieron diversas ramificaciones.

Es importante añadir que las relaciones humanas desde 1930 concluyeron que debía verse al trabajador no como un individuo aislado, sino como un miembro de pequeños grupos. No solamente de los grupos formales, sino otros que se llamaron informales. Esto que apareció como un gran hallazgo frente al individualismo y formalismo de las teorías de Taylor y de Fayol, no era realmente novedoso en las teorías sociológicas que daban importancia a categorías como clase social, conciencia de clase y organización obrera.

De igual manera, la quinta disciplina, se sitúa entre una de las teorías de mayor relevancia, aplicable al ámbito de las organizaciones. De acuerdo a lo sostenido por Senge (1992):

Está destinada a destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas. Cuando abandonemos esta ilusión podemos construir “organizaciones inteligentes”, organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. (p. 10).

El anterior planteamiento se conecta con la idea sostenida de que, el aprendizaje debe ser permanente y que sólo coadyuvaron a los propósitos organizacionales, personas siempre dispuesta a aprender, abiertas al cambio, a establecer diálogos sinceros y francos en torno a temas de interés para el desempeño pertinente de la organización. Las disciplinas que integran la estructura de la Quinta Disciplina según Senge (1992), están referidas al:

Pensamiento sistémico, definido como un marco conceptual, que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años; Dominio personal, referida a la posibilidad real de aclarar y abordar continuamente la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente; Modelos Mentales, están referidos a supuestos, creencias, convicciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar; construcción de una Visión Compartida, es desarrollar la capacidad para construir una imagen del futuro, es decir, la visión interactuando con todos los miembros de la organización, sustentada en clarificación de metas, valores y propósitos que sean profundamente compartidas dentro de la organización.

Así, Senge (1992), propone el aprendizaje en equipo, disciplina que en opinión de su proponente forma parte del corazón, de lo medular, complementando las antes nombradas. Todos deben aprender, pero en equipo. Dice que hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes y en la cual éstos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Esta disciplina está fundamentada en la importancia del diálogo, como herramienta fundamental para propiciar un auténtico pensamiento conjunto. Añade además, que la práctica del diálogo se ha perdido totalmente en la sociedad moderna, pero se intenta rescatar a sabiendas de su importancia y relevancia porque se niega el criterio del aprendizaje individual.

Evidentemente, aún no hay gerencia en sí y para sí, se requiere de líneas de acción que dinamicen el cambio y la transformación, Conde y Ruetter (2022), expresan, que “la calidad debe estar centrada en una necesidad de gestión con una definición previa de la visión organizativa” (p. 19). En un sentido propiamente filosófico pudiera expresar que lo que ha pasado o lo que ha sido entendido como gerencia educativa, desde los albores de la educación venezolana ha sido más bien una práctica donde se hace una escisión entre sujeto – objeto de la Gerencia, vale decir, que no existe negociación, y el ser humano es concebido como objeto de esa Gerencia, con todo el sentido de disminución de la condición inherente al ser humano.

En tal sentido, una negociación en torno a los conflictos y el reconocimiento crítico, tiene su génesis en la dificultad del objeto – sujeto en la variabilidad de un proceso gerencial donde no hay intervención adecuada en la toma de decisión para acción y ausencia de una definición ideológica frente a la desarticulación teórico – práctica, que por ende genera un impedimento pedagógico y que a los efectos de este estudio se podría calificar de obstáculo en la negociación gerencial, tampoco se contribuye a la elevación del nivel humanístico, fomentando los valores de unión, e

integración. Así como la negociación, el manejo del conflicto, es un elemento inherente a la posición directiva del director. Muchos directores en su función gerencial se sienten incómodos con esta responsabilidad, vacilan cuando se ven enfrentados a la necesidad de manejar un conflicto y tomar una decisión importante. Sin embargo, es preciso reconocer que una decisión es el resultado de un proceso sistemático con elementos claramente definidos.

De tal manera que, el problema pareciera residir en que no se coadyuvan eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el comportamiento de la comunidad educativa. Estas particularidades que se relacionan con la escasa capacidad para conversar de los responsables del acto educativo, siempre se ha visto afectada por una comunicación superficial, poco duradera e inconsistente, es así como no se ha visto consolidada la competencia docente para dialogar en la búsqueda de resolución de conflictos en la escuela. Al respecto, interpretando a Albornoz (1996), “la educación requiere reconfigurarse y sólo es competencia de quien gerencia y para ello es necesario una transformación en la gestión del conocimiento para alcanzar los niveles hiper y no seguir en el letargo del hipo” (p. 44).

Así pues, desde lo teórico se busca generar un espacio de reflexión y postura crítica de los gerentes universitarios en referencia al tema de la poiesis gerencial desde el ser. Lo cual conlleva a que desde los espacios formativos se propicie esa verdadera aprehensión de los elementos intervinientes en la conducta de los estudiantes y profesores universitarios, además se refresca y revitaliza la praxis del docente desde la integración de actividades que acceden a optimizar la docencia, para contribuir al desarrollo de la sociedad y calidad de vida.

En tal sentido, se visiona la poiesis como un nuevo espacio para ser, hacer, pensar, y educar a las organizaciones universitarias. Esto significa, llevar a los

educandos a explorar los lugares y las relaciones sumergidas en él, que examinen el contexto, sus interacciones, características y las múltiples formas de interrelacionarse. Así pues, sí se mira el perfil de las organizaciones universitarias actualmente, se podría afirmar que frente a los grandes retos de la sociedad la praxis universitaria presenta una procesión insuficiente. En la gerencia poiética deben ser tomadas en cuenta las actitudes, habilidades comunicativas, liderazgo, producción, y política de enseñanza desde una tendencia integradora poco conocida y sin aplicar.

La poiesis gerencial se refiere a la generación de algo novedoso por los integrantes de la organización, quienes están continuamente en un proceso de creación e intercambio. En este proceso, la dialogicidad y la afectividad comunicativa desempeñan un papel crucial, ya que corresponden a la propia esencia humana. La efectividad posibilita incrementar la autoconfianza para manejar las diversas circunstancias de la vida cotidiana.

De tal modo que, el autor llega a la conclusión que, mediante la poiesis se describe e interpretan las actuaciones o desempeños de los trabajadores a través de espacios reflexivos que reflejan el sentido de pertenencia con la institución universitaria. Es así como, la comunicación gerencial se desarrolla a través los principios de congruencia, comunicación descriptiva, orientación al problema, a la persona, validación, especificidad, conjuntividad, propiedad y de la escucha, debido a que es un sustento para la reconstrucción de la educación, tomando como punto de partida el ser y la comunicación en la mediación de la formación que reúne la poiesis.

De esta forma, la tarea desde las organizaciones universitarias, bajo el punto de vista de la poiesis se basa en establecer las situaciones que lleven al aprendiz a ensanchar su capacidad de gestión y reflexión en el mundo en que vive (Maturana y Nisis, 2002, p. 18). De tal manera que, para que el espacio educacional sea un espacio de ampliación de poiesis donde se involucren las inteligencias, el pensamiento y la

creatividad se recomienda que se haga una evaluación de su hacer, ya que este implica el ser. Es así que se puede aseverar que ciertamente, el espacio educativo tiene que ser grato y afectuoso, un contexto donde se evalúa y se corrige el hacer, en continuo dialogo con el ser. Al corregir el hacer, se estará, indirectamente, modificando también el ser, a partir de la dinámica estructural existente entre esas dos dimensiones, ya que el gerente es un ser vivo y constituye una unidad dinámica relacional entre el ser y el hacer. (Maturana, 2004).

Bajo este enfoque, la poiesis señala la relación entre el ser humano y la naturaleza, especialmente la relación tecnológica, o todo el campo de las fuerzas productivas. El proceso de inteligencia poética (que dirige y dirige la relación entre el ser humano y la naturaleza) opera en el ámbito que le proporciona la inteligencia práctica en sí misma (que ilumina el proceso hombre-hombre: la primera relación humana factible). De acuerdo a lo planteado, para Aristóteles se dan tres instancias principales: la teórica (theoría), la práctica y la poiética, producción por medio de la razón, del logos, y la persona misma del actor. En este mismo orden de ideas, la autopoiesis es una peculiaridad de ciertas máquinas homeostáticas, donde la variable fundamental que mantienen constante es su propia organización. De acuerdo con Maturana:

Una máquina autopoietica es una máquina organizada como un sistema de procesos de producción de componentes concatenados de tal manera que producen componentes que: i) generan los procesos (relaciones) de producción que los producen a través de sus continuas interacciones y transformaciones, y ii) constituyen a la máquina como una unidad en el espacio físico” (p. 69).

En resumen, la autopoiesis es un tipo de proceso de organización o, en otras palabras, es un proceso de auto organización molecular. Es importante recordar que, en su calidad de entidad conceptual, se clasifica dentro de la categoría de los conceptos biológicos.

La autopoiesis es un atributo de los sistemas vivos, aunque se manifiesta en una variedad de niveles. Por consiguiente, se dispone de una autopoiesis de primer orden o autopoiesis molecular que sirve como base para las autopoiesis de organismos de niveles superiores, es decir, la autopoiesis de organismos multicelulares o de segundo orden y la autopoiesis de sistemas sociales o de tercer orden.

Si se rescata el objetivo original de *De máquinas y seres vivos*, se encuentra con una afirmación de enorme relevancia epistemológica según Maturana, (2004) “Nuestro enfoque será mecanicista... nuestro problema es la organización de lo vivo...lo que nos interesa no son las propiedades de sus componentes, sino los procesos, y relaciones entre procesos, realizados por medio de los componentes” (p. 65). Es crucial ya que ninguna molécula establece el funcionamiento de un ser vivo, sino que este es el resultado de su dinámica autopoietica. Como lo afirma Maturana, cuando plantea:

En efecto, un fenómeno es el sistémico si ocurre como resultado del operar de los componentes de un sistema mientras realizan las relaciones que definen al sistema como tal, y en tanto ninguno de ellos lo determina por sí sólo, aun cuando su presencia sea estrictamente necesaria (p. 23).

Para abordar el tema de la interacción, primero es imprescindible determinar lo que Maturana percibe como un individuo en relación al sistema cognitivo. En este sentido, hay tres conceptos fundamentales: cuerpo, emoción y lenguaje. Estos principios se vinculan a través de un acoplamiento recursivo dinámico, constituyendo la estructura fundamental de dicho sistema.

Así pues, se encuentran tres componentes que constituyen la autopoiesis de un sistema cognitivo personal (cuerpo, emoción y habla). De tal manera que, siguiendo la perspectiva epistemológica unitaria y discreta de Maturana, un sistema de interacción mínima implica dos personas con estos atributos en su vínculo

cognoscente con sus ambientes. Ahora, es necesario determinar los componentes que forman la autopoiesis del sistema de interacción, que en esencia es la cuestión fundamental en todo esto; si el sistema de interacción cuenta con elementos de la autopoiesis en sus componentes, ¿cuáles serían estos?

Las conversaciones o redes de conversaciones se producen mediante interacciones lingüísticas, a través de nuestros gestos corporales. Es importante tener en cuenta que para Maturana, el lenguaje no es un concepto convencional, es decir, no se trata de un conjunto de signos, sino más bien de una fuente de deformaciones compensables manifestadas en comportamientos significativos entre un alter y un ego en el marco del comportamiento acoplado. Por lo tanto, el diálogo es un flujo de coordinaciones de acciones y sentimientos que sucede entre individuos que interactúan de manera constante en el lenguaje. El lenguaje es un término más extenso, ya que, como se deriva de la teoría, es esencial en la esencia del ser humano. Por otro lado, la comunicación se refiere a la interacción constante en el contexto de coordinaciones de acciones acordadas: un dominio isomórfico de la existencia.

Según Aristóteles, la acción práctica posee su propio sentido y valor. Lo importante, por tanto, no es el producto final como en el acto poiético, sino la finalidad (Aristóteles, 1986). No es importante si la acción se logra o si se realiza con éxito. La finalidad se encuentra en la acción misma. Aristóteles también destaca la diferencia entre una acción productiva (poiesis) y una conducta responsable (praxis). Entonces, el campo de la praxis no incluye el saber contemplativo, sino lo que hace referencia a lo bueno. No es cuestión de saber, sino de cautela (frónesis), de adaptación a la circunstancia (según Aristóteles, donde se manifiesta una acción política, ética o pedagógica, se trata de un asunto de sabiduría, de un criterio reflexivo). Por lo tanto, la praxis se diferencia de la praxis poética y de la praxis teórica (a estas no les corresponde un conocimiento responsable).

Mantener la habilidad del lenguaje para reinterpretar la realidad mediante la ficción será lo que impulsará a Ricoeur a declarar en conjunto con Aristóteles: “la poiesis del lenguaje procede de la conexión entre mythos y mimesis”, es decir, el lenguaje sólo crea representando y cuando representa lo hace de un modo diferente.

De acuerdo a lo planteado, se puede inferir que no todos los gerentes educativos poseen una formación académica en el área de la administración, así como de recursos humanos, esto conlleva a que sea deficiente el desarrollo de la organización. Además, es importante tener dominio de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo que les permitan tomar acciones no sólo en los aspectos administrativos sino también en el comportamiento de los miembros del organismo respetando la condición de ser humano como principal recurso que cualquier institución pueda poseer.

En tal sentido, las organizaciones educativas no han sido asumidas como una herramienta básica para un mejor rendimiento de las instituciones multidisciplinarias. En tanto, la gerencia, constituye un punto de interés prioritario para el desarrollo de cualquier organismo en estos tiempos particularmente; si se interpreta que teóricamente se relaciona con la planificación estratégica, la dirección y el diseño, pero que a su vez también involucra liderazgo, motivación, toma de decisiones, comunicación, estímulo de valores y sistemas de controles en su propio contexto.

La realidad antes considerada, permite manifestar que en los últimos años se ha venido reconociendo en toda su gravedad el estado de deterioro del sistema educativo en los países de América Latina, y por supuesto, Venezuela no escapa a ello; se plantea por consiguiente la urgente necesidad de proceder a su reforma. Investigadores del tema, directivos, docentes, y varios de los principales actores del escenario educativo, están dedicados a la reflexión y la acción en ese sentido.

Es por tal razón que, el liderazgo del director como gerente universitario en la actualidad, es un problema a nivel nacional, confronta problemas relacionados con el sector directivo, tales como la ausencia de una formación gerencial de los directores de los planteles, el elevado número de directores encargados, lo cual genera poco sentido de pertenencia, identificación y compromiso con la institución, la carencia de un sistema de evaluación del desempeño de los directores.

Ciertamente, estas dificultades generan una serie de conflictos en las organizaciones educativas entre los cuales se pueden señalar el conflicto de roles y los conflictos interpersonales, los cuales limitan el proceso educativo y el logro del objetivo, por esto es necesario que el director como líder y gerente, maneje los conflictos en forma adecuada, eficaz y efectiva. Ante esta realidad se percibe a través de los medios de comunicación, los diferentes conflictos que viven las instituciones educativas.

Evidentemente, aún no hay gerencia en sí y para sí, se requiere de líneas de acción que dinamicen el cambio y la transformación, Conde y Ruetter (2022), expresan, que “la calidad debe estar centrada en una necesidad de gestión con una definición previa de la visión organizativa” (p. 19). De tal modo que se pudiera expresar que lo que ha pasado o lo que ha sido entendido como gerencia educativa, desde los albores de la educación venezolana ha sido más bien una práctica donde se hace una escisión entre sujeto – objeto de la Gerencia, vale decir, que no existe negociación, y el ser humano es concebido como objeto de esa Gerencia, con todo el sentido de disminución de la condición inherente al ser humano.

En tal sentido, una negociación en torno a los conflictos y el reconocimiento crítico, tiene su génesis en la dificultad del objeto – sujeto en la variabilidad de un proceso gerencial donde no hay intervención adecuada en la toma de decisión para acción y ausencia de una definición ideológica frente a la desarticulación teórico –

práctica, que por ende genera un impedimento pedagógico y que a los efectos de este estudio se podría calificar de obstáculo en la negociación gerencial, tampoco se contribuye a la elevación del nivel humanístico, fomentando los valores de unión, e integración.

Así como la negociación, el manejo del conflicto, es un elemento inherente a la posición directiva del director. Muchos directores en su función gerencial se sienten incómodos con esta responsabilidad, vacilan cuando se ven enfrentados a la necesidad de manejar un conflicto y tomar una decisión importante. Sin embargo, es preciso reconocer que una decisión es el resultado de un proceso sistemático con elementos claramente definidos.

De tal manera que, el problema pareciera residir en que no se coadyuvan eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el comportamiento de la comunidad educativa. Estas particularidades que se relacionan con la escasa capacidad para conversar de los responsables del acto educativo, siempre se ha visto afectada por una comunicación superficial, poco duradera e inconsistente, es así como no se ha visto consolidada la competencia docente para dialogar en la búsqueda de resolución de conflictos en la escuela. Al respecto, interpretando a Albornoz (1996), “la educación requiere reconfigurarse y sólo es competencia de quien gerencia y para ello es necesario una transformación en la gestión del conocimiento para alcanzar los niveles hiper y no seguir en el letargo del hipo” (p. 44).

Así pues, con el enfoque humanístico, a partir de Mc Gregor (1974), la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual, donde la escuela de las relaciones humanas no atribuye un papel importante a la conciencia en la conducta del hombre en la organización. Los sentimientos, las emociones, las percepciones y los factores subconscientes son elementos conformadores del estado de ánimo de los

trabajadores. De común acuerdo con Dávila (1985), se puede expresar que a las relaciones humanas le sucedieron diversas ramificaciones.

Es importante añadir que las relaciones humanas desde 1930 concluyeron que debía verse al trabajador no como un individuo aislado, sino como un miembro de pequeños grupos. No solamente de los grupos formales, sino otros que se llamaron informales. De igual manera, la quinta disciplina, se sitúa entre una de las teorías de mayor relevancia, aplicable al ámbito de las organizaciones. De acuerdo a lo sostenido por Senge (1992): “Está destinada a destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas” (p. 10).

Por su parte, las disciplinas que integran la estructura de la Quinta Disciplina según Senge (1992), están referidas al: Pensamiento sistémico, definido como un marco conceptual, que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años; Dominio personal, referida a la posibilidad real de aclarar y abordar continuamente la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente; Modelos Mentales, están referidos a supuestos, creencias, convicciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar; construcción de una Visión Compartida, es desarrollar la capacidad para construir una imagen del futuro, es decir, la visión interactuando con todos los miembros de la organización, sustentada en clarificación de metas, valores y propósitos que sean profundamente compartidas dentro de la organización.

Al avanzar por estas etapas con éxito, se fortalece el manejo futuro del conflicto, se crea un ciclo reforzador y provechoso de control del antagonismo en el que la gente aprecia sus diversidades, sienten una dependencia positiva de los demás, reconoce las capacidades de cada quién, elabora a partir de ellas y celebra su éxito conjunto, estableciendo nuevas metas de mejoría. Así adquieren más capacidad y

disposición para enfrentar sus diferencias, destacar sus intereses cooperativos e integrar sus puntos de vista.

En esta perspectiva, cabe destacar que el conflicto positivo no es la única forma viable de manejar las pugnas o desavenencias. Existen situaciones donde el conflicto competitivo es apropiado, también la evasión del mismo puede ser útil, cuando la confianza y la capacidad hacen poco probable que el conflicto resulte constructivo, el conflicto positivo no es el enfoque único, pero sí un enfoque con muchas posibilidades de éxito para manejar el antagonismo. El conflicto positivo deberá ser el contexto global en el que las personas trabajen en conjunto, aunque en ocasiones lo eviten e intenten ganar. De esta forma, en las organizaciones con actitud positiva hacia el conflicto parten de la suposición subyacente de que el conflicto es potencialmente muy productivo, pero que para ello es preciso utilizarlo con habilidad.

De tal modo que, en la presente investigación es relevante señalarse, que los gerentes tienen varias formas de estimular el conflicto para la toma de decisiones como alternativa surgida del proceso de recolección y análisis de los datos mostrado anteriormente: **Valorar la diversidad:** Tiene los siguientes pasos: **Integración heterogénea:** Facilita la integración de ideas, experiencias, opiniones, perspectivas para hacer más probable la controversia; **Normas de franqueza:** Estimula a todos para que expresen sus opiniones, dudas, incertidumbres y presentimiento; **Estructurar el conflicto:** Los subgrupos asignados a defender puntos de vistas opuestos, aseguran la discusión abierta a los problemas. **Buscar beneficios mutuos:** Consiste en buscar una visión atractiva y compartida, comprometerse con las metas y tareas comunes, desarrollar confianza y habilidades para discutir puntos de vistas opuestos, así como luchar por soluciones cooperativas, con la que todos ganan, trabajan en busca de una solución que beneficie a todos, centrarse en una solución productiva al problema común, se comparten las recompensas por el éxito y se aceptan las responsabilidades por el fracaso.

Por tal razón, celebrar y utilizar el conflicto para tomar decisiones dentro de la gerencia poiética, es un desafío, pero las recompensas son considerables, la gente reconoce sus aptitudes y esfuerzos, la calidad de la solución y la confianza en sus relaciones, juntas celebran el éxito. Mediante el conflicto positivo los encargados de tomar decisiones logran entender posturas contrarias, desarrollar alternativas y adoptar soluciones creativas.

Como consecuencia, las concepciones teóricas que fundamentan el Modelo Teórico del Conflicto Positivo de Dean (1993), aportaron elementos teóricos significativos para el desarrollo del modelo, mediante el análisis, comparación, contraste de similitudes y diferencias con otros modelos para manejar conflicto y experiencias de directores de educación básica, se identificaron y determinaron constructos teóricos y aspectos básicos para la estructuración del modelo, entre ellos, habilidades y capacidades del líder para manejar el conflicto.

Finalmente, se propone el aprendizaje en equipo, disciplina que en opinión de su proponente forma parte del corazón, de lo medular, complementando las antes nombradas. Todos tienen que aprender, pero en equipo. Dice que hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes y en la cual éstos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Esta disciplina está fundamentada en la importancia del diálogo, como herramienta fundamental para propiciar un auténtico pensamiento conjunto. Añade además, que la práctica del diálogo se ha perdido totalmente en la sociedad moderna, pero se intenta rescatar a sabiendas de su importancia y relevancia porque se niega el criterio del aprendizaje individual.

Teorización

Al avanzar por estas etapas con éxito, se fortalece el manejo futuro del conflicto, se crea un ciclo reforzador y provechoso de control del antagonismo en el que la gente aprecia sus diversidades, sienten una dependencia positiva de los demás, reconoce las capacidades de cada quién, elabora a partir de ellas y celebra su éxito conjunto, estableciendo nuevas metas de mejoría. Así adquieren más capacidad y disposición para enfrentar sus diferencias, destacar sus intereses cooperativos e integrar sus puntos de vista.

En esta perspectiva, cabe destacar que el conflicto positivo no es la única forma viable de manejar las pugnas o desavenencias. Existen situaciones donde el conflicto competitivo es apropiado, también la evasión del mismo puede ser útil, cuando la confianza y la capacidad hacen poco probable que el conflicto resulte constructivo, el conflicto positivo no es el enfoque único, pero sí un enfoque con muchas posibilidades de éxito para manejar el antagonismo. El conflicto positivo deberá ser el contexto global en el que las personas trabajen en conjunto, aunque en ocasiones lo eviten e intenten ganar. De esta forma, en las organizaciones con actitud positiva hacia el conflicto parten de la suposición subyacente de que el conflicto es potencialmente muy productivo, pero que para ello es preciso utilizarlo con habilidad.

El conflicto positivo es impulsor del cambio, es vital para administrar el desarrollo organizacional, también indica cómo convertirse en una organización eficaz, a través de la forma como sus líderes y sus equipos ponen a prueba las ideas, los enfoques obsoletos y encuentran nuevas formas de trabajar. Una vez expresada la ira y las frustraciones, la gente puede hacerlas a un lado, sentir energía y confianza, en la elaboración futura será productiva la cultura y la estructura de la organización así como las actitudes individuales deben respaldar el conflicto positivo. El nuevo liderazgo necesita valentía, audacia y es necesario para crear una organización con

actitudes positivas hacia el conflicto. Los gerentes deben aprovechar el conflicto positivo, ser líderes decididos a triunfar.

El conflicto positivo maneja adecuadamente los problemas, lo que contribuye significativamente a la resolución del conflicto, quien toma decisiones necesita valorar sus diversos puntos de vistas y confrontarlos directamente, reconocer que sus metas son cooperativas y contar con foros y habilidades para hablar de forma constructiva acerca de sus ideas opuestas. Muchos conflictos en la toma de decisiones se manejan mal, puede ser difícil el diálogo si las opiniones generan controversias, pero las investigaciones han demostrado que el conflicto positivo puede mejorar notablemente la dinámica y los resultados de la toma de decisiones.

De tal modo que en la presente investigación es necesario señalarse, que los gerentes tienen varias formas de estimular el conflicto para la toma de decisiones como alternativa surgida del proceso de recolección y análisis de los datos mostrado anteriormente:

1.- Valorar la diversidad: Tiene los siguientes pasos:

- Integración heterogénea: Facilita la integración de ideas, experiencias, opiniones, perspectivas para hacer más probable la controversia.
- Normas de franqueza: Estimula a todos para que expresen sus opiniones, dudas, incertidumbres y presentimiento.
- Estructurar el conflicto: Los subgrupos asignados a defender puntos de vistas opuestos, aseguran la discusión abierta a los problemas.

2.- Buscar beneficios mutuos: Consiste en buscar una visión atractiva y compartida, comprometerse con las metas y tareas comunes, desarrollar confianza y habilidades para discutir puntos de vistas opuestos, así como luchar por soluciones cooperativas, con la que todos ganan, trabajan en busca de una solución que beneficie

a todos, centrarse en una solución productiva al problema común, se comparten las recompensas por el éxito y se aceptan las responsabilidades por el fracaso.

3.- Conferir poder: El primer paso es el aprecio personal, están convencidos de que son aceptados y valorados como personas, aunque otros critiquen sus ideas, se deben escuchar las ideas con respeto, evitar los insultos, demostrar comprensión a los puntos de vista de los demás, el segundo implica la influencia y franqueza mutuas, influir pero no dominar, ni forzar.

4.- Evaluar: Es necesario examinar la solución, discutir opiniones opuestas abiertamente, hay que estar preparado para repetir el ciclo del conflicto positivo y profundizar aún más en un problema para crear soluciones alternativas, así como evaluar el proceso, reflexionar sobre cómo se utilizó el conflicto de forma productiva y hacer planes realistas para reforzar sus capacidades.

Por tal razón, celebrar y utilizar el conflicto para tomar decisiones, es un desafío, pero las recompensas son considerables, la gente reconoce sus aptitudes y esfuerzos, la calidad de la solución y la confianza en sus relaciones, juntas celebran el éxito. Mediante el conflicto positivo los encargados de tomar decisiones logran entender posturas contrarias, desarrollar alternativas y adoptar soluciones creativas.

Como consecuencia, las concepciones teóricas que fundamentan el Modelo Teórico del Conflicto Positivo de Dean (1993), aportaron elementos teóricos significativos para el desarrollo del modelo, mediante el análisis, comparación, contraste de similitudes y diferencias con otros modelos para manejar conflicto y experiencias de directores de educación básica, se identificaron y determinaron constructos teóricos y aspectos básicos para la estructuración del modelo, entre ellos, habilidades y capacidades del líder para manejar el conflicto.

A su vez, la investigación se apoyó en los planteamientos sobre conflicto positivo de Dean (1993), quien señala que el conflicto positivo es una fuerza poderosa para encontrar un terreno común, resolver problemas, reforzar el ánimo y las relaciones interpersonales, el enfoque positivo hacia el conflicto puede favorecer la dinámica entre los grupos, resolver los problemas positivamente y lograr las metas.

REFERENCIAS

- Albornoz, O. (1996). *La Educación Superior Venezolana: Problemas y Soluciones*. Venezuela: Fundación Educación y Desarrollo.
- Albornoz, O. (2000). *La Educación Superior Venezolana: Problemas y Soluciones*. Venezuela: Fundación Educación y Desarrollo.
- Aristóteles (1986): *Poética*, Barcelona, Icaria.
- Arraéz, M (2006). *Teoría de la Acción comunicativa*. Investigación al día.
- Asamblea Nacional de Venezuela. (1970). Ley de Universidades. Gaceta Oficial N° 1.429 Extraordinario, 8 de septiembre de 1970.
- Astigarraga, E. (2016). *Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos claves e introducción a su práctica*. ICAP Revista Centroamericana de administración pública (71): 13 – 29. Disponible en: http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-_prospectiva_publication_ICAP_2016.pdf [Consulta: 2023, septiembre 25].
- Bisquerra, R. (2008). *Método de Investigación Cualitativa*. España: CEAC.
- Briceno, J. (2007). “¿Qué es la Filosofía?” . Mérida- Venezuela: Ediciones Puerta del Sol.
- Calsamiglia y Tusón (1999). *Las cosas del decir*. Editorial Ariel. Barcelona.
- Castillo, O (1999). *Epistemología de la gerencia y su método*. Unidad de Investigación y postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Editorial Comola.com. Valencia. Venezuela.
- Cerda, H. (2008). *Los elementos de la Investigación como Reconocerlos, Diseñarlos y Construirlos*. Colombia: Editorial El Búho LTDA.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw-Hill.
- Colomer, C. (2006). *Sobre la identidad de la izquierda. Laicidad y valores morales*. En Sistema, n.º 65.

- Comisión Permanente de Bioética y Bioseguridad de la Universidad de Carabobo - CPBB-UC. (2021, Julio 23). Reglamento de la Comisión Permanente, las comisiones operativas y las subcomisiones operativas de Bioética y Bioseguridad de la Universidad de Carabobo. Sesión ordinaria 1927, Oficio N° VRAC-0088-2021. [Documento en línea] disponible: <https://drive.google.com/file/d/17GIf2NzBa6C6uobc24jGGV64TuofMz8/view> [Consulta: 2025, febrero 25].
- Conde, J. y Ruetter, P. (2022). *Supervisión Educativa Gerencia y Pedagogía*. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador.
- Conferencia Mundial sobre Educación Superior (2009) - Las nuevas dinámicas de la educación superior y de la investigación para el cambio social y el desarrollo, Paris, 2009. [Documento en línea] disponible: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183277_spa [Consulta: 2023, septiembre 25].
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N° 5453 Extraordinario. 24 de marzo de 2000. Caracas.
- Cordero, T. (2021). *Prolegómenos epistémicos desde una hologerencia educativa postmoderna*. Tesis Doctoral. Universidad de Carabobo.
- Córdova, V. (2003). *Construcción del conocimiento desde la perspectiva transdisciplinaria*. (Conferencia. Doctorado en Educación. Universidad de Carabobo). Valencia. Venezuela.
- Cuenca, N. (2006). *Manual de Mediación Educativa. ¿Cómo formar líderes democráticos para la resolución pacífica de conflictos?* Barquisimeto. Venezuela.
- Daft, R. y Marcic, D. (2010) *Introducción a la Administración*. (6ª ed.). México: Cengage Learning.
- Dávila, C. (1985). *Teorías Organizacionales y Administración*. Colombia: McGraw-Hill.
- Dean, T. (1993). *El Conflicto Positivo en la Organización*. USA: Editorial Addison – Wesley. Iberoamericana.
- Delgado, L. (1998). *Reconstrucción de la acción gerencial en el campo educativo venezolano*. Tesis doctoral. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

- Denzin, N. (1978): "*The logic naturalistic inquiry*". En DENZIN, N. (ed.): *Sociological Methods: A Sourcebook*, Ed. McGraw-Hill, New York.
- Derrida, J. (1998). *El fin del Libro y el Comienzo de la Escritura*. Traducción de O. Del Barco y C. Ceretti en Derrida, J., *De la gramatología*, Siglo XXI, México 1998.
- Drucker, P. (1996) *Drucker para Todos los Días*. 366 Días de Reflexiones Clave para Acertar en sus Negocios. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Druker, P. (2008). *La Gerencia Tareas y Responsabilidades Prácticas*. Editorial Ateneo. Buenos Aires.
- Egañez, C. (2012). *Las evaluaciones de impacto ambiental y sus aspectos éticos-filosóficos*. Trabajo de grado de maestría en educación ambiental no publicado. UPEL-IPC, Caracas.
- Ertel, D. (1996). *Negociación 2000*. México: Mc Graw Hill.
- Escalante, E. (2012). *Revisitando la crítica a la teoría fundamentada (Grounded Theory)*. México: Poliantea.
- Facciano, L. (2012). *Procedimiento agrario. Importancia del arbitraje en la resolución de conflictos derivados del comercio granario en la Argentina*.
- Fernández, M. (1997). *De la confrontación y el conflicto hacia nuevos modelos de relaciones laborales*, en C. Guillén y R. Guil (coord.), *Psicología del trabajo para las relaciones laborales* (329-355). Madrid: McGraw-Hill.
- Figueroa, M. (1985). *Nuevos Tiempos, Nuevas Necesidades. Importancia de un Liderazgo Diferente para las Comunidades Escolares*. Valparaíso: Ediciones Universidad Playa Ancha.
- Fornier, A y Latorre, A. (2009). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona. España: Paidós.
- Gadamer, H. (2008). *Verdad y Método*. Madrid: Tauros.
- Gadamer, H. (2012) *Verdad y método I. Fundamentos de una hermenéutica filosófica*, Salamanca.
- Gil, J. (2007). *La Gestión Empresarial Bajo el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes en la Sociedad de la Información*. Revista Científica Negotium,

- vol. 2, núm. 6, abril, 2007. P. 45-49. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Maracaibo, Venezuela. Consultado 18/11/2019. [En Línea]: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78220603.pdf> [Consulta: 2022, noviembre 18].
- Glasser, B. y Strauss, A. (2016). *The discovery of Grounded Theory*. Strategies for qualitative analysis. New Jersey: Aldine Transaction.
- Gómez-Llera, G. y Pin, J. R. (1993). *Dirigir es Educar*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- González, F. (2007). *Investigación cualitativa y Subjetividad. Los procesos de construcción de la información*. México: Mc Graw Hill.
- Guanchez, V. (2021). *Poiesis versus gerencia educativa*. Revista Arjé. Edición 15(29), 431-442
- Habermas, J. (2002). *Teorías Organizacionales y Administración*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Habermas, J. (2008). *La Acción Comunicativa*. Tomo I. Racionalidad de la acción y racionalización social. México: Editorial Taurus.
- Heidegger, M. (2006). *Introducción a la metafísica*. Barcelona, España: Gedisa.
- Heidegger, M. (2011). *Introducción a la metafísica*. Barcelona: Gedisa.
- Hellriegel, Jackson y Slocum (2006). *Administración*. Séptima Edición Internacional Thompson.
- Hernández, Fernández Y Baptista (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México.
- Herrera, F. (2016). Perfil profesional de los equipos directivos de los centros escolares públicos de la comuna de Talca.
- Hurtado I., y Toro J. (2001). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Libros de El Nacional. Colección Minerva.
- Husserl, E (1997). *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica. Libro primero* (traducción de José Gaos). México: FCE.
- Kaufman, R. (2001). *Planificación de Sistemas Educativo*. Editorial Trillas.

- Lanz, C. (2009). *Proyecto Pedagógico Nacional PEN*. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Caracas. Venezuela.
- Leal, J. (2008). *La Autonomía del Sujeto Investigador y la Metodología de la Investigación*. Venezuela: Centro Editorial Litorama.
- Lee, T. (2008). *El Arte del Liderazgo*. [Documento en línea] disponible: <http://produccionu.c. cidve/documentos/fases/maldana/resumen hth.> [Consulta: 2022, noviembre 17]
- León, R., Tejada, E., Yataco, M. (2003). Las Organizaciones Inteligentes. Revista de Investigación Industrial Data, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. P. 82-86. [En Línea]: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81660213. pdf> [Consulta: 2022, noviembre 17].
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial. República Bolivariana de Venezuela. Extraordinaria N° 5.929 del 15 de agosto de 2009.
- Marín, I; Lucena, Y. (2011). *El liderazgo emergente hacia la gestión innovadora y creativa*. Investigaciones interactivas COBAIND. Volumen I N° 3/ Octubre 2011. Disponible: <http://revencyt.ula.ve/storage/repo/ArchivoDocumento/cobaind/v1n3/articulo4. pdf>. [Consulta: 19 de febrero 2022].
- Martínez, M. (2007). *Comportamiento Humano: Nuevos Métodos de Investigación*. México: Trillas.
- Martínez, R. (2009). *La importancia de la educación ambiental ante la problemática actual*. Educare, 14(1), 97-111. [Documento en línea] disponible: <https://bit.ly/2GB4Rk>. [Consulta: 2022, Mayo 2].
- Maturana R., H. (2004). *A ontología da realidade*. Organização Cristina Magro et al. Belo Horizonte: Editora da UFMG.
- Maturana, H, y Varela, F. (2003). *De máquinas y seres vivos: autopoiesis: la organización de lo vivo*. Lumen.
- Maturana, H. (2011). *Formación humana y capacitación*. Santiago: Dolmen Ediciones.
- Maturana, H. y Nisis, S. (2002). *Formación humana y capacitación*. Santiago: Dolmen Ediciones.

- Maturana, H. y Varela, F (2012). *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano*. Buenos aires: Lumen.
- Mc Gregor, D. (1974). *Mando y Motivación*. México: Editorial Diana.
- Medrano, R. (2021). *Gestión de la calidad en la Unidad de Educación Continua y Posgrado (UECP) de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo*, Tesis doctoral. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Méndez, E. (2008). *Gerencia educativa*. Caracas: McGraw Hill.
- Méndez, J. (2021). *La poiesis gerencial como dimensión comunicacional en el siglo XXI*. Trabajo doctoral no publicado.
- Mogollón, Y. (2020). *Gerencia docente universitaria desde una mirada epistémica en el Contexto educativo venezolano*. Tesis doctoral Universidad de Carabobo.
- Moore, C. (2012). *El proceso de mediación, métodos prácticos para resolución de conflictos*. Segunda edición, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Granica, C.A.
- Moreno, J. (2021). *La incidencia de la gerencia humanista en la construcción de organizaciones inteligentes*. *Aula Virtual*, 2(05), 262-271. Recuperado a partir de <https://aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/98>
Vol. 2 Núm. 05 (2021): Vol. 2 Núm. 5 (2021): Revista Aula Virtual. Edición julio-diciembre 2021
- Morín, E. (2000). *Los Siete Saberes Necesarios a la Educación del Futuro*. Caracas: Ediciones IESALC/UNESCO.
- Morín, E. (2016). *El método VI. Ética*. Madrid. Ediciones Cátedra.
- Neuman, L. (2010). *Fundamentos de la investigación social: metodología cualitativa y cuantitativa (1ª ed.)*. Pearson.
- Olivares, N. (2003). *Visión Transdisciplinaria para la Gerencia Educativa Venezolana, Una Aproximación Epistémica*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Organización de las Naciones Unidas (2006) *Informe UNESCO sobre Actividades Educativas (A/52/292)*.

- Patton, M. (2002): *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2ª ed., Sage Publications, Newbury Park, California.
- Peppler, B. y Fiske., E. (2000). *Foro Mundial sobre la Educación, Dakar, Senegal*, 26-28 de abril de 2000: informe final. [Documento en línea] disponible: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000121117_spa [Consulta: 2023, diciembre 18].
- Pérez E. (2020). *Educación para humanizar*. Madrid: Narcea.
- Pérez, E. (2004). *La pedagogía que vendrá: Más allá de la cultura escolar positivista*. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Pérez, G. y Moreno, Z. (2017). *Constructo teórico sobre la gerencia universitaria*. Criterio Libre, Vol. 12, No. 20, Bogotá (Colombia).
- Retamozo (2014), *¿Cómo hacer un proyecto de tesis doctoral en Ciencias Sociales?* Ciencia, Docencia y Tecnología, p. 184. Citado en Orozco Alvarado Julio César y Díaz Pérez Adolfo Alejandro, *¿Cómo redactar los antecedentes de una investigación cualitativa?*, Revista electrónica de conocimientos, saberes y prácticas, volumen 1, número 2, Julio-Diciembre, 2018.
- Ribeiro, A. (2000). *Sociedad y comunicación de masas*. México: FCE.
- Ricoeur, P. (2001). *La metáfora viva*, Madrid.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010) *Administración*. (10ª ed.) México: Pearson Educación.
- Robles, R. y Valdés, M. (2000). *Fines del trabajo Gerencial*. Venezuela: Bio.
- Rodríguez, G., García E. y Gil, J. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Edit. Aljibe Granados.
- Rodríguez, M. (1996). *La Educación para la Paz y el interculturalismo como tema transversal*. España: Oikos –Tau.
- Ruiz, C. (2008). *Instrumentos de investigación educativa. Procedimientos para su diseño y validación* (2a. ed.) Venezuela: CIDEG.
- Rusque, A. (2013). *De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa*. Ediciones FACES-UCV. Vadell Hermanos Editores. Caracas.

- Sabino, C. (2011). *El Proceso de Investigación*. Editorial Panapo. Caracas.
- Sánchez, O. (2021). *La gerencia desde una perspectiva fenomenológica en las Universidades experimentales del estado Cojedes*. Tesis Doctoral. Universidad Nacional Experimental de los Llanos occidentales “Ezequiel Zamora”.
- Sandin, M. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones*. Madrid: Mc Graw and Hill Interamericana de España.
- Schön, D. (1992). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. (L. Montero, y J. M. Vez, Trads.) Buenos Aires: Paidós.
- Schön, D. (2000). *El profesional Reflexivo: Cómo piensan los profesores cuando actúan*. Barcelona: Paidós.
- Senge, P. (1992): *The Fifth Discipline*, Nueva York, Doubleday. (Versión En Español: *La Quinta Disciplina*, Barcelona, Ed. Granica, S.A., 1992).
- Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Senge, P. (2012). *La Quinta Disciplina. El Arte y la Practica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. 2da Edición, 10ma reimpresión. Buenos Aires, Argentina. P. 12, 15 y 22 [En Línea]: https://www.academia.edu/33324954/La_quinta_disciplina_Peter_Senge_FRE ELIBR S.ORG [Consulta: 2020, mayo 24].
- Serieyx, H. (1991). *El Desprecio Cero*. España: Editorial McGraw-Hill.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2016). *Bases de la investigación cualitativa, técnicas y procedimientos para desarrollar la Teoría fundamentada*. Medellín: Cartus.
- Taylor y Bogdan (2012). *Introducción a los Métodos Cualitativos*. Barcelona, España: Paidós
- Taylor, C. (2012). *Interpreting the legal process*. Legal Service Bulletin.
- Taylor, F. W. (1986): *Management científico*, Barcelona, Orbis.

- Tjosvold, D. (1993). *Social face in conflict: a critique. International Journal of group tensions, 13.* 49-64.
- Tusón (1999). *Análisis de la conversación entre la estructura y el sentido.* Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Ugas, G. (2011). *La Articulación: Método, Metodología y Epistemología.* San Cristóbal. Estado Táchira. Venezuela: Taller permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales.
- UNESCO (1996). *Invertir mejor para invertir más.* Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile.
- Vieytes, R. (2007). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad.* Buenos Aires: Editorial de la Ciencias.
- Walton, R.E. (1993). *Interpersonal pacemaking: Confrontations and third party consultation.* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Yuni, J y Urbano, C. (2008). *Investigación Etnográfica. Investigación-Acción.* Argentina: Brujas.

ANEXOS

ANEXO A
CONSENTIMIENTO INFORMADO INSTITUCIONAL

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

Consentimiento informado institucional

Lugar y fecha:

Nombre del investigador: Magíster Víctor José Guanche Araujo

Descripción de procedencia: Cursante del programa Doctorado en Educación.

Postgrado. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo.

Quien suscribe, Dra. Brígida Ginoid Sánchez de Franco, titular de la cédula de identidad: V-4.131.482. Decana de la Facultad de Ciencias de la Educación Universidad de Carabobo. Por medio de la presente hago constar que la Dirección de postgrado y Comisión del Doctorado en Educación tiene amplia información escrita acerca del trabajo titulado: “Gerencia Poiética. Una mirada ontoepistémica en las Organizaciones Universitarias Venezolanas” como parte de un proceso investigativo que se está desarrollando con el propósito de: Generar una aproximación teórica de la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas, el cual representa un aporte teórico significativo para el ámbito universitario.

Los resultados de esta investigación constituirán fines académicos para la Universidad de Carabobo y podrán ser publicados en revistas científicas o presentadas en congresos, siempre que el investigador preselecciones los informantes clave o sujetos de estudios entre los profesores de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, la Universidad José Antonio Páez y la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, quienes previamente deben dar su consentimiento informado.

Así mismo, declaro que han recibido información amplia sobre el aporte que tiene esta investigación, en cuanto al conocimiento científico en el área de educación, tanto la Dirección de Postgrado como la Comisión del Programa Doctorado en Educación.

Además, el investigador no está autorizado para publicar información alguna, salvo que sea autorizado por los sujetos de investigación. Los informantes no recibirán beneficios económicos alguno por participar. La investigación comprende 3 (tres) entrevistas en profundidad a docentes,

cuyo tiempo no excederá de 30 minutos de aplicación. El investigador se compromete a presentar los resultados finales de la investigación ante el Consejo de Facultad de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, la Dirección de Postgrado y la Comisión del Programa de Doctorado en Educación, quienes verificarán la información y sus resultados podrán ser publicados posteriormente.

Por lo tanto, la información ofrecida será confidencial. No se divulgarán sus nombres y demás datos personales, a menos que el sujeto de investigación lo autorice, las entrevistas serán grabadas y en cualquier momento el entrevistado puede cesar su participación, si lo desea. Por último, al concluir las entrevistas e información recabada en los consentimientos informados se presentan espacios para las observaciones cuando el informante desea expresar algo que no esté en el contexto de lo escrito.

El presente consentimiento informado fue sometido a revisión por parte de la Comisión Operativa de Bioética de la Facultad de Ciencias de la Educación y cumple con lo previsto en el Código de Ética para la vida (2011) de la República Bolivariana de Venezuela, publicado por el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias, específicamente en la parte II, del capítulo 2, que trata sobre el consentimiento informado, siguiendo lo indicado en los numerales: 1.1; 1.2; 1.4; 1.5; 1.7; 1.8 y 1.9

IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre de la Institución: _____

Nombres y Apellidos del decano o representante de la institución: _____

Firma: _____ C.I. _____ Teléfono: _____

Correo: _____ Fecha: _____

Nombre del investigador: _____

Firma: _____ C.I. _____ Teléfono: _____

Correo: _____ Fecha: _____

Observaciones Generales: _____

ANEXO B
CONSENTIMIENTO INFORMADO INDIVIDUAL

CONSENTIMIENTO INFORMADO

HOJA DE CONSENTIMIENTO DEL SUJETO INFORMADO

Estimado(a) _____

Por *medio de la presente*, le estamos invitando a participar como voluntario en un trabajo de Investigación titulado: **GERENCIA POIÉTICA. Una Mirada Ontoepistémica en las Organizaciones Universitarias Venezolanas.**

Introducción.

Cada actor educativo (gerentes, docentes, estudiantes) constituye una máquina autopoietica, y es por lo tanto, una monumental obra de arte, en obelisco vivo, de tal manera que, si un gerente no posee formación académica, ni capacitación en el área de la administración, así como de recursos humanos, dedicándose simplemente a cumplir con los lineamientos estatuidos en la normativa vigente, constituye un verdadero problema instalado en el seno de la organización, donde no siempre se adoptan medidas de negociación para contrarrestarlo, esto conlleva a que sea deficiente el desarrollo de la misma.

Por consiguiente, es imprescindible abarcar la gerencia poiética partiendo de una ruptura paradigmática, de tal forma que se admitan estrategias de formación en el ámbito ontoepistémico desde la praxis universitaria, en lugar de la información y el diálogo ilógico e irracional a los que se enfrentan los actores educativos cada día. Advirtiéndole entonces que, la poiesis es crear, trazar y proyectar, donde pensar y ser son indisolubles, es un modo excelente de hacer, distinto del hacer habitual. Vale destacar que, la realidad universitaria no es plenamente educativa, debido a que se limitan a patrones culturales, la educación se ha trastocado, se ha reducido y es llana instrucción, simple culturización, no se crea, traza o proyecta un poder poiético, es un lugar de encuentro en el que solo se respalda a la formación en conocimiento, obviando instituir la relación armónica entre los individuos, esta reducción ha golpeado a sus protagonistas y ha irrespetado a los seres que han podido darle vida. Por las razones planteadas, es menester indagar en la gerencia poiética como una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias Venezolanas, considerando que es una disyuntiva de envergadura para el ser humano, desde una concepción holística, entrañando la vertiente corporal, intelectual y espiritual, empleando teorías

imperantes para su adaptación y afrontar los aspectos heterogéneos para este fenómeno por medio de una reflexión hermenéutica.

El cual tiene como objetivo general

Generar una aproximación teórica de la gerencia poiética desde una mirada ontoepistémica en las organizaciones universitarias venezolanas.

El investigador le informará sobre los procedimientos y técnicas que se utilizaran en el estudio, los beneficios de la investigación, las circunstancias en las que el investigador puede suspender su participación, así como lo que puede suceder en caso que usted decida no seguir participando, la forma en que se mantendrá su confidencialidad, su responsabilidad en el estudio, la culminación del mismo, de la presentación de los resultados del estudio en eventos científicos y su posible publicación en revistas nacionales y/o internacionales.

Descripción del procedimiento:

La presente investigación es cualitativa, descriptiva, se emplea el diseño de campo, recurriendo a la técnica de la entrevista en profundidad donde se concibe una plática hermenéutica y sus datos serán interpretados. La entrevista que se realizará accede a establecer un diálogo presencial, el cual será grabado en audio, para posteriormente desgravar y realizar el análisis e interpretación correspondiente.

Potencialidades que la información y las muestras obtenidas representan para la investigación:

En cuanto a las potencialidades que la información obtenida representa para la investigación, es que brindan acceso a fuentes, teorías, posibles informantes o fuentes de información. Siendo importante la experiencia del informante clave para llegar a realizar recomendaciones y obtener conclusiones. En tanto, puede revelar las relaciones y conexiones entre diferentes actores y organizaciones, facilitando la comprensión de la estructura dinámica dentro del contexto de la investigación planteada.

Los aspectos significativos y riesgos predecibles:

En la presente investigación, no existen factores que pudiesen afectar su disposición a participar, tales como riesgos físicos, sociales, políticos, económicos o de cualquier índole, incomodidades y experiencias físicas y emocionales desagradables.

La importancia de la participación:

Proporciona detalles que ayudan a comprender a profundidad el fenómeno en estudio, del entorno, además, pueden surgir perspectivas de la gerencia que no han sido reveladas a simple vista.

El tipo de información que debe proporcionar:

El informante, suministrará información de tipo académica, que esté dirigida específicamente a la gerencia y a los procesos gerenciales que se llevan a cabo dentro de la institución, partiendo de la experiencia previa que tiene. En cuanto a la duración de la entrevista, esta, no debe exceder de los treinta (30) minutos. Es importante destacar, que en caso de existir alguna fuente adicional que pueda suministrar información sobre el estudio, el informante podrá sugerir los contactos y el investigador será el encargado de evaluar si es relevante para el estudio.

Por otra parte, con respecto a Las Leyes, Códigos y Normas que amparan y protegen los derechos como sujeto(s) de investigación y los compromisos que conlleva su consentimiento, se encuentran establecidos en el punto (F) de las Normas de la Comisión de Bioética y Bioseguridad, Parte III del Código de Ética para la vida, el cual se siguió a cabalidad en el desarrollo del consentimiento de informado y en la presente investigación.

El carácter y los beneficios:

El carácter de los informantes clave es de participación voluntaria, cada informante tiene la libertad de decidir si quiere participar, o en su defecto retirarse del estudio en cualquier momento, lo cual no conlleva a represalias o pérdida de ningún beneficio. Con respecto a los beneficios individuales, esta experiencia puede significar un reconocimiento de su experiencia y conocimiento en el ámbito gerencial, lo que podrá fortalecer aún más su reputación como profesional. Además, el informante sentirá una satisfacción personal al contribuir al avance del conocimiento y al impacto positivo que su información puede tener en el campo de la poética.

En los beneficios sociales se puede mencionar que el informante al compartir su conocimiento y experiencias, contribuye a la generación de información valiosa que puede beneficiar a la comunidad académica en general. Por lo tanto, al facilitar información, el informante clave ayuda a visibilizar problemas y necesidades que pueden haber sido ignorados, promoviendo una mayor comprensión y empatía entre los miembros de la sociedad. Esta participación también puede fortalecer los lazos comunitarios, debido a que fomenta el diálogo y la cooperación entre los diferentes actores sociales, creando un sentido de responsabilidad y compromiso compartido hacia el progreso y la equidad social.

Participar como informante clave en esta investigación no conlleva a ningún tipo de beneficio material. Esta colaboración es completamente voluntaria y no implica compensación económica, ni acceso a recursos o ventajas materiales de ninguna índole. La participación del informante se realiza con el objetivo de contribuir al avance del conocimiento y al entendimiento del tema investigado, aportando su valiosa experiencia y perspectiva sin esperar retribución material a cambio.

El compromiso de preservar la confidencialidad

En cuanto al compromiso de preservar la confidencialidad, como investigador me comprometo a proteger y preservar la confidencialidad de todos los informantes clave que contribuyan con el aporte de información. La seguridad de los datos proporcionados es de suma importancia, por lo que se implementarán medidas estrictas para garantizar su protección. Toda la información recopilada será utilizada exclusivamente para los fines de esta investigación y será tratada con la máxima discreción y respeto.

Los datos personales serán resguardados, y los informantes tendrán la opción de permanecer en el anonimato si así lo desean y cualquier detalle identificable será cuidadosamente eliminado de los informes finales. Se adaptaron todas las normativas y regulaciones aplicables en materia de protección de datos para asegurar que se mantengan los estándares más altos de privacidad y confidencialidad. Como investigador pretendo crear un entorno de confianza, donde los informantes clave se sientan seguros al compartir su conocimiento y experiencia, contribuyendo así al éxito y rigor de la investigación.

Uso de herramientas audiovisuales

El uso de herramientas audiovisuales, como grabadoras y filmadoras es esencial para garantizar la precisión y la integridad de la información recopilada. Estas herramientas permiten capturar fielmente las palabras y expresiones de los informantes, proporcionando un registro detallado que facilita la revisión y el análisis posterior. Además, las grabaciones permiten a los investigadores captar aspectos no verbales en la comunicación, como el tono de voz, las expresiones faciales y el lenguaje corporal, que pueden enriquecer la interpretación de los datos.

No obstante, el uso de estas herramientas debe ir acompañado de un firme compromiso con la preservación de la privacidad y la confidencialidad de los informantes clave. El uso de la grabación solo será utilizado con fines exclusivos de la investigación. La protección de la privacidad de los informantes no solo es una cuestión de ética, sino también es un elemento crucial para construir y mantener la confianza entre los participantes y los investigadores. Al garantizar

el manejo respetuoso y seguro de la información, se fomenta un ambiente de confianza y colaboración, lo que resulta en datos más valiosos para la investigación.

El uso y destino de la información recabada

La información recabada en la presente investigación se utilizará exclusivamente para los fines del estudio, con el fin de generar conocimientos que puedan contribuir al avance de la gerencia en el ámbito educativo desde el punto de vista de la poética. La información obtenida se analiza de manera rigurosa y se presentará de forma anónima para proteger la identidad de los informantes. La información recabada, se compartirá solo con el equipo de investigación autorizado, asegurando que se respeten en todo momento los principios de confidencialidad y privacidad. Este enfoque ético garantiza que los informantes clave puedan contribuir con su valiosa perspectiva sin preocuparse por la divulgación indebida de sus datos personales.

Derecho a ser informado sobre una eventual eliminación del anonimato irreversible de los datos.

Como parte del compromiso con la ética y transparencia, como investigador, se reconoce y respeta el derecho de los informantes clave a ser informados sobre cualquier circunstancia que pueda llevar a la eliminación irreversible de su anonimato. En caso de que surja la necesidad de eliminar el anonimato de los datos, se informará a los informantes de manera oportuna y detallada, explicando las razones y las implicaciones de esta acción. Se procederá con su consentimiento expreso y se explicará sobre las posibles consecuencias. Este compromiso, basado en el código de ética para la vida, garantiza que los informantes clave mantengan el control sobre su identidad y privacidad a lo largo de todo el proceso de investigación.

Compromiso de preservar la información para generaciones futuras:

Como investigador me comprometo a preservar meticulosamente todas las muestras, datos y registros obtenidos de los informantes clave en esta investigación para el beneficio de generaciones futuras. Además, se reconoce el valor y la importancia de esta información en la construcción de conocimientos duraderos que pueden impulsar avances significativos en diversos campos.

Derecho a decidir a ser informado de los resultados del estudio

Como informantes clave, tienen derecho de decidir si desean recibir información sobre los resultados de la investigación. En caso de que el informante decida no ser informado, esta decisión será respetada y se garantizará su privacidad. En cambio, si el informante opta por

recibir los resultados, el encargado de comunicarle los resultados será el investigador, el momento en que se llevará a cabo esta comunicación, será una vez que sean analizados e interpretados los datos obtenidos, y el método utilizado se acordará con el informante clave en su respectiva oportunidad que puede ser una llamada telefónica, vía whatsapp o por correo electrónico. Este proceso asegura que los informantes clave mantengan el control sobre su participación en la investigación y la forma en que desean ser informados sobre los hallazgos.

Responsabilidad:

El investigador se hará responsable de todos los gastos que el estudio cause.

Tesis Doctoral: Gerencia Poiética. Una Mirada Ontoepistémica en las Organizaciones Universitarias Venezolanas.

Institución(es) que respalda la investigación: Universidad de Carabobo

Autor: Msc. Víctor José Guanchez Araujo

Teléfono (s): 0412-7287886

Iniciales del voluntario Gnosis

Responsabilidades del participante:

Responder a las preguntas requeridas en el estudio.

Hará saber al investigador acerca de cualquier duda sobre su participación y su disponibilidad.

Asistir a la convocatoria para la entrevista.

Finalización del Estudio:

La participación en el estudio es considerada como finalizada una vez que sea completada la entrevista. Si usted presenta alguna duda, contacte al investigador responsable del estudio por los Teléfonos: 0412-7287886

Firmas del Consentimiento:

Estimado voluntario, por favor lea esta sección cuidadosamente y si está de acuerdo por favor firme en la parte inferior de la hoja:

- a) Se me han proporcionado los detalles de la investigación y su propósito
- b) Comprendo que soy libre de aceptar o rechazar el estudio.
- c) Estoy de acuerdo que los datos recopilados serán usados para los fines del estudio correspondiente.
- d) He leído y comprendido la información en este “Consentimiento Informado”, se me ha dado la oportunidad de realizar preguntas y todas ellas han sido respondidas.

e) Mi participación en este estudio es voluntaria y no seré sancionado ni perderé beneficios si me niego a participar o decido separarme.

f) Los resultados del estudio pueden ser publicados, pero mi nombre o mi identidad no podrán ser revelados.

Al firmar este documento significa que el estudio de investigación científica, incluyendo la información arriba mencionada, se me ha descrito en forma oral y que he decidido participar voluntariamente.

El presente se firma el día _____ de _____ de _____ Hora _____.

Nombre del Participante: _____

C.I. _____ Firma _____

Teléfono _____ Correo electrónico _____

Nombre del Testigo _____

C.I. _____ Firma _____ Teléfono _____ Correo electrónico _____

Nombre del Testigo _____

C.I. _____ Firma _____ Teléfono _____ Correo electrónico _____

Nombre del Investigador: VICTOR JOSÉ GUANCHEZ ARAUJO C.I. N° V-16.785.202

Firma _____ Teléfono: 0412-7287886 Correo electrónico: dagabogado2018@gmail.com

ANEXO C

DECLARACIÓN DE COMPROMISO ÉTICO EN LA INVESTIGACIÓN

ANEXO B

DECLARACIÓN DE COMPROMISO ÉTICO EN LA INVESTIGACIÓN

Estimados Investigadores, la intención de este documento, en adelante denominado Declaración de Compromiso Ético en la Investigación, es determinar las responsabilidades inherentes a la actividad investigadora, quedando expresamente entendido que la Universidad de Carabobo, sus representantes, organismos y dependencias quedan exentos de cualquier responsabilidad y/o corresponsabilidad, directa, indirecta o eventual respecto de efectos perjudiciales o resultados indeseables que pudieran producirse antes, durante y con posterioridad a la ejecución del proyecto/producto de investigación, innovación o extensión, conexos o relacionados con la conducta y actividades que realizan o realizaron el (los) abajo firmante(s), llamado(s) de aquí en adelante "los Investigadores", quienes, en virtud de la presente declaración, se comprometen a:

Primero: Seguir el procedimiento pautado en los instrumentos jurídicos citados en los artículos 6, 9 y 47 del Reglamento de la Comisión Permanente, las Comisiones Operativas y las Subcomisiones Operativas de Bioética y Bioseguridad de la Universidad de Carabobo; en la obtención de los consentimientos y/o asentimientos informados en concordancia al principio de autonomía, así como, las pautas y declaraciones expresadas en los mismos. Asimismo, se obligan a darle seguimiento, control y ejecución a lo allí expresado, observando los principios de honestidad, transparencia, legalidad, respeto, precaución y responsabilidad en los proyectos a desarrollar y/o al otorgamiento de los mismos durante la ejecución y forma en la cual finalizó la materialización del producto final o parcial del trabajo de investigación, innovación o extensión.

Segundo: Responder de la ejecución de los planes, proyectos y actividades contempladas en los protocolos, metodología, métodos, técnicas y/o procedimientos presentados en la investigación, observando en todo momento una conducta acorde con los principios y valores bioéticos.

Tercero: Asumir los efectos o consecuencias indeseables de la investigación como de su única, total y exclusiva responsabilidad, en cumplimiento de los principios de responsabilidad y justicia.

Cuarto: Cumplir con las indemnizaciones y demás obligaciones derivadas del trabajo de investigación, así como con los criterios de inclusión y exclusión definidos inicialmente en el mismo; en respeto al principio de beneficencia, no maleficencia y precaución.

Quinto: Dar adecuado manejo de las fuentes de información, respetando los derechos de autor en los aspectos teóricos de interés que sustentan la investigación, respetando la normativa vigente sobre el uso de citas y referencias bibliográficas, a los fines de salvaguardar la propiedad intelectual.

Sexto: Cumplir con la norma referente al uso de los datos estadísticos relacionados con la población y muestra objeto de estudio, sin manipulación ni distorsión.

Séptimo: Reconocer a todos los participantes que contribuyan con su talento, esfuerzo y dedicación al desarrollo del proyecto/producto, salvaguardando los derechos sobre las creaciones intelectuales que se generen.

Octavo: No utilizar ningún tipo de información falsa o de alguna manera fraudulenta.

Novena: Resguardar y custodiar la información ajustado al principio de confidencialidad del sujeto de investigación o unidad de análisis, antes, durante y posteriormente a la culminación del trabajo; y resguardar esta confidencialidad en declaraciones públicas o presentaciones informales y formales, como en los eventos científicos que se generen durante o después del trabajo, así como en la publicación impresa o digital del mismo.

Décimo: Certificar la validez y autenticidad de los documentos consignados ante esta instancia evaluadora.

Finalmente, este procedimiento se inscribe en el buen trato a los participantes en investigaciones científicas, y los Investigadores se comprometen a garantizar el cumplimiento de los principios bioéticos, según el Código de Ética Para la Vida (2011), los reglamentos y leyes nacionales e internacionales vigentes en esta materia.

Al estar de acuerdo con todo lo expuesto anteriormente en esta Declaración de Compromiso Ético en la Investigación, firmamos de forma libre y voluntaria, los investigadores:

Nombre del Investigador	C. I.	Firma	Huella (Pulgar der.)
Victor Grande	16785276		

EL REGLAMENTO DE LA COMISIÓN PERMANENTE, LAS COMISIONES OPERATIVAS Y LAS SUBCOMISIONES OPERATIVAS DE BIOÉTICA Y BIOSEGURIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO Fue Aprobado (en tercera discusión) por el Consejo universitario de la Universidad de Carabobo, en sesión ordinaria No. 1.927 de fecha 23 de julio de 2021.

Prof. Pablo Aure Sánchez
Secretario

