

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA
LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN EL
SECTOR UNIVERSITARIO EN
BARQUISIMETO ESTADO LARA**

Autor: William Rodriguez
planiuptaeb@gmail.com

RESUMEN

Las nuevas perspectivas de la gerencia, la visión integral del mundo, la expansión tecnológica y una nueva ontología en las organizaciones, se ha convertido en la búsqueda constante del conocimiento científico, en especial el gerencial. A tal efecto, la presente investigación tiene como propósito desarrollar un constructo epistemológico sobre el liderazgo transformacional para la gestión del cambio en el sector universitario de Barquisimeto, Estado Lara. Se inserta en la línea de investigación la gerencia en la sociedad de la información de la Universidad Fermín Toro. Su enfoque es cualitativo, según el método fenomenológico, apoyado en la hermenéutica como técnica, y enmarcada en el paradigma interpretativo. La información se obtuvo mediante entrevistas en profundidad, aplicadas a tres (03) informantes clave. La construcción teórica se generó, a partir de la categorización, contrastación, triangulación y contextualización de la información aportada por los informantes clave, a través diferentes actividades heurísticas como la elaboración de matrices, figuras y gráficos representativos. Todo ello me llevó a reflexionar acerca del liderazgo transformacional para la gerencia del cambio, desde cuyo escenario emergieron diversas categorías, que permitieron, ser interpretadas, para posteriormente teorizar sobre las diversas visiones de los versionantes, en contraste con la fundamentación epistémica, con la Misión Universitaria planteada en el Plan de la Patria y la propia postura.

PALABRAS CLAVE:

liderazgo
transformacional,
gestión del cambio,
sector universitario

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR THE MANAGEMENT OF CHANGE IN THE UNIVERSITY SECTOR IN BARQUISIMETO ESTADO LARA

Author: William Rodriguez
planiuptaeb@gmail.com

ABSTRACT

The new perspectives of management, the integral vision of the world, technological expansion and a new ontology in organizations, has become the constant search for scientific knowledge, especially management. For this purpose, the purpose of this research is to develop an epistemological construct on transformational leadership for change management in the university sector of Barquisimeto, Lara State. The management in the information society of Fermín Toro University is inserted in the research line. Its approach is qualitative, according to the phenomenological method, supported by hermeneutics as a technique, and framed in the interpretative paradigm. The information was obtained through in-depth interviews, applied to three (03) key informants. The theoretical construction was generated, from the categorization, contrast, triangulation and contextualization of the information provided by the key informants, through different heuristic activities such as the elaboration of matrices, figures and representative graphs. All this led me to reflect on the transformational leadership for the management of change, from whose scenario various categories emerged, which allowed, to be interpreted, to subsequently theorize about the different views of the versions, in contrast to the epistemic foundation, with the Mission University student raised in the Plan of the Nation and the own position, according to my perspective, and in agreement with my style of thought resulting from the experiences lived in the academic praxis.

Keywords: transformational leadership, change management, university sector.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones educativas desde su surgimiento están llamadas por misión a desempeñar un rol protagónico dentro del tejido gerencial académico, como factor de gestión del cambio, tanto en actitudes conductuales como en el comportamiento ético. Se trata de direccionar la gestión del cambio y el liderazgo transformacional como elementos clave del éxito gerencial en el sector universitario, basándose en una filosofía humanista que comprenda no solamente el conocer y el saber hacer, sino por encima de todo el SER, es decir, que los asociados se apropien del conocimiento y desarrollen sus competencias con criterios analítico y crítico, para enfrentar los retos que imponen los escenarios donde les corresponda participar como actores gerenciales. Esto implica la apropiación de valores postmodernistas, según los cuales se reduzca el pragmatismo, el nihilismo y el hedonismo.

Bajo esta perspectiva, la visión de la gerencia requiere de cambios continuos basados en la reflexión y transformación de los actores que son responsables de su ejecución, asociados a la complejidad del conocimiento y a la incorporación interdisciplinaria necesaria para afrontar los cambios constantes que surgen tanto en la organización como fuera de ella.

Al respecto Morín (2004), insiste en crear una visión emergente como forma de dirigir a las organizaciones públicas, por eso, propone el aprendizaje organizacional, como lo es, dialogar con el equipo, promover el desarrollo de las personas, definir una visión compartida, estar atentos a los modelos mentales de cada uno, contribuyendo así, con elementos innovadores, a la gerencia en nuestros tiempos; dicho de otra manera, Morín sugiere específicamente una relación dialógica entre los dirigentes y los dirigidos, de manera que perciban un liderazgo participativo y traten de emularlo.

Desde esta visión, el nuevo modelo gerencial relacionado con la gerencia universitaria presenta como reto la creación de distintos enfoques con una visión del liderazgo transformacional para la gestión del cambio en el sector universitario: el diálogo e intercambio de saberes, los valores de responsabilidad vinculados a la participación y la manifestación del sentido de pertenencia de los trabajadores universitarios; todos estos elementos forman parte de la identidad corporativa, de la filosofía de la organización y de la cultura organizacional, en cuyo marco se predicen los principios declarados en la misión de la institución, los cuales al ser compartidos por todo el cuerpo social de la organización se traducen en un clima organizacional confiable, sano y confortable.

En este contexto, el sector universitario debe incorporar, una perspectiva centrada en la gestión del cambio como factor clave del éxito gerencial, con una orientación hacia el logro de la calidad, eficacia y eficiencia de este sector. Es decir, se busca direccionar la gerencia

universitaria hacia un horizonte global, cuyo liderazgo promueva entre sus asociados la satisfacción de sus clientes (internos y externos), donde los funcionarios universitarios gestionen y trabajen en forma participativa y proactiva hacia un desempeño integral, holístico, que conduzca a la toma de decisiones compartida, teniendo como norte el logro de los objetivos organizacionales, con criterio de un accionar protagónico sostenible y sustentable en función del desarrollo personal y colectivo de los miembros de la Institución con trascendencia hacia la sociedad.

De allí, surge la necesidad de estudiar el liderazgo transformacional en el sector universitario, con un enfoque hacia la excelencia en la gestión universitaria, gestionando el cambio ante las situaciones emergentes que día a día se dan en la vida diaria de los escenarios donde se desempeña el Claustro Universitario.

Contexto empírico

Es evidente, que el ser humano es quien propicia el

desarrollo organizacional al intervenir en todos sus procesos, en los diferentes niveles gerenciales, tácticos y operacionales, acorde con la filosofía de gestión de la empresa. Esta realidad, supone la apremiante humanización del trabajo y el consecuente desarrollo del personal, como una alternativa para lograr el comportamiento humano adecuado en la organización, necesario ante los desafíos y retos de la actual era de la información y la tecnología. A este respecto, Drucker (2000), señala que “la organización es un medio de multiplicar la fuerza individual; se apropia de conocimientos de una persona y los transforma en recurso, motivación y visión” (p. 60), el autor, establece que la efectividad constituye la tecnología específica en toda organización y el trabajador produce conocimientos, ideas e información, destacando el valor que tienen en el éxito organizacional.

En este sentido, la gerencia de toda organización debe contar con un liderazgo transformacional, que oriente y motive todos los trabajadores a comprender las

nuevas realidades, desarrollando en ellos un conjunto de roles que les otorguen una visión con enfoque integral y estratégico orientados a la calidad y la eficiencia organizacional.

A la luz de lo planteado, es preciso considerar la evolución paradigmática de las organizaciones modernas, exitosas y flexibles respecto a la gestión del cambio, donde los acontecimientos actuales, han llevado a la competitividad de las organizaciones, provocando que se utilicen y valoren los recursos humanos de una forma adecuada; es así, como Ceijas y Chirinos (op. cit), formulan lo siguiente:

La evolución de la tecnología, el crecimiento de los mercados, la evolución de la economía ha cruzado la puerta del siglo XXI, permitiendo con ello que los responsables de direccionar personal en las organizaciones diseñen sus políticas y estrategias considerando el personal calificado para asumir los grandes retos del negocio. Es así que los factores como el cambio tecnológico, la reestructuración productiva, las

modificaciones del mercado de trabajo orientadas hacia una mayor flexibilidad han justificado un cambio en los procesos que surgen en torno a la gestión de las personas (p. 23).

Por consiguiente, los trabajadores de una organización no sólo son personas que cumplen una tarea, la cual es trabajar y cobrar un salario, sino que la auténtica labor de un individuo consiste en mantener a la empresa de manera operativa, rentable. Asimismo, los gerentes de cambio deben reflexionar, buscar las mejores herramientas necesarias en beneficio del trabajador-patrono, para así contribuir al logro de los objetivos organizacionales, aumentando la productividad y calidad.

De lo antes expuesto, se resalta la principal acción de la gestión del cambio, es valorar al capital humano, así como conocer las competencias desarrolladas por individuos pertenecientes a determinados departamentos y en sus subsistemas, por ello, las organizaciones públicas y privadas deben estar en la búsqueda de gerentes inspiradores y

orientadores que dirijan a la unidad de personal con altos niveles de desempeño, es decir, capaces de planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión empresarial, para lograr con ello los planes, programas, metas institucionales, establecidas a corto, mediano y largo plazo.

En el ámbito académico, la gestión del cambio estaría enfocado en la transformación social, pues esa es la meta propuesta en la misión universitaria al vincular las capacidades científicas y tecnológicas con las necesidades del pueblo y el desarrollo sostenible y sustentable de las comunidades del entorno académico. Al respecto, es significativo lo planteado en el Plan de la Nación 20013-2019, donde se establece que la transformación social, económica, política y cultural parte de la integración y formación, a través de la participación del ciudadano en un proceso emergente para el desarrollo integral del ser humano.

A tal efecto, se puede considerar que son las universidades las encargadas de asumir, por compromiso social, los retos de

transformación económica, social, ecológica, política y cultural, demandados por el país para su desarrollo sostenible y sustentable. Para ello, es fundamental el rol protagónico de la gerencia en todo el proceso, para poder afrontar con éxito la transformación constante que ellas experimentan.

De lo antes expuesto, se destaca que los retos planteados al sistema de educación universitaria son complejos, sin embargo, hay que orientar esfuerzos para expandir el acceso, mejorar la equidad, optimizar la eficacia didáctica, mejorar la eficiencia y la efectividad, para lo cual es impostergable incrementar la calidad en los procesos de docencia, investigación, extensión y gestión para entregar cuentas claras a la comunidad universitaria y a la sociedad en general que lo exige.

Ahora bien, respecto al ámbito universitario se plantea Esparza (op.cit.):

la necesidad que las universidades creen modelos organizacionales que faciliten la gestión de cada ente, con el fin de restablecer una nueva

cultura gerencial respecto a la diversidad humana, de visión a largo plazo, de responsabilidad con el medio ambiente y la comunidad donde se parta de la idea, para la alta gerencia, que dirige al factor humano, que los trabajadores con que cuenta una organización no sólo sean personas que cumplen una función, la cual es trabajar para cobrar un salario, sino que se visualice que la auténtica labor de un individuo consiste en mantener a la empresa de manera operativa, rentable de allí que, los administradores deben reflexionar, buscar las mejores herramientas necesarias en beneficio del trabajador, para así contribuir al logro de sus objetivos y logrando la suprema felicidad social (p. 356).

Con base en lo antes expuesto, es necesario que las organizaciones busquen desarrollarse y mantenerse altamente competitivas y actualizadas; para ello requieren de un factor humano más capacitado e idóneo, que empleen las herramientas o procedimientos modernos y consigan los equipos e

instrumentos de la más alta tecnología, para lograr de esta forma una labor eficiente, la cual se traducirá en la producción de servicios o productos de alta calidad. Aquí juega papel importante la Gestión del Cambio en el proceso gerencial universitario con miras a estar a la vanguardia tecnológica y la adaptabilidad de los cambios universitarios.

En este contexto, se debe generar un cambio, donde todas las personas que integran la organización solucionen los conflictos a través del dialogo, donde se promueva la comunicación abierta y se tomen las decisiones en equipo, por consenso. Es a lo que se refieren Ceijas y Camejo (2009) cuando expresan que “los recursos humanos son un factor clave en la toma de decisiones y en la relación que se tenga con los empleados de la organización” (p. 7). Es por ello que cada trabajador debe generar en lo interno de la organización los factores positivos para alcanzar el desarrollo individual e institucional.

En relación con lo

anteriormente planteado, Jardín (2008), expresa lo siguiente: “En este contexto, la responsabilidad del liderazgo tiene otras aristas al incluir la orientación hacia el bienestar colectivo que había estado reservado para los líderes de la humanidad” (p. 20). Esto significa que el nuevo líder transformacional debe y tiene que alinearse a las nuevas exigencias, gestando un proceso de transformación hacia el fortalecimiento de la identidad corporativa.

A partir de los fundamentos epistemológicos planteados, se evidencia la necesidad de generar una gerencia avanzada, donde emerjan los nuevos liderazgos bajo la perspectivas de sus actores sociales, con enfoques centrados en el valor de todos los miembros del cuerpo social de las instituciones, otorgándole a los mismos una participación activa en el establecimiento de las estrategias, así como en los procesos de toma de decisiones, debido a que su interacción influirá en los resultados de la organización. En este ámbito de

ideas, la gerencia del cambio puede contribuir con la consolidación y establecimiento de un marco estratégico coherente con la misión, la visión y los valores institucionales, lo cual se manifestará en una cultura participativa, intersubjetiva, orientada a la transformación social, como objetivo de la misión universitaria

Sin embargo, en la actualidad se observa en la Gerencia Académica un accionar administrativo, que pudiera estar limitado en cuanto a su autonomía respecto al proceso de toma de decisiones, los cuales son llevados a cabo directamente por la Dirección de la Universidad, sin la participación activa de su comunidad universitaria.

En consecuencia, si los gerentes encargados de dirigir estas instituciones desean permanecer actualizados en el mundo global competitivo, deben ajustarse a los nuevos paradigmas empresariales, de acuerdo con los cuales el liderazgo transformacional actúe como un agente asesor de la alta gerencia y a su vez sea generador de un armónico ambiente laboral, donde

exista una efectiva participación en los procesos administrativos funcionales, comunicacionales y decisorios de la organización, considerando a todas las personas, porque al no hacerlo sus líderes, pueden estar inmersas en un accionar gerencial rígido y poco efectivo, razón por la cual los objetivos organizacionales propuestos no se alcanzarían, sin autonomía en el cumplimiento de sus funciones.

Igualmente, se resalta que las Universidades Politécnicas no disponen de políticas integradas para el direccionamiento de las instituciones universitarias y sobre el desarrollo de un liderazgo transformacional que les permita a toda la comunidad universitaria en la participación protagónica en la toma de decisiones, tal como lo establece el Gobierno venezolano en cuanto al tópico universitario, como lo expresa al respecto Rivaldito (2016):

La toma de decisiones, no es participativa y se centraliza en un solo grupo, donde no es

considerada a la comunidad universitaria en su totalidad, y allí comienza a verse la falta de compromiso y de identificación por algunos trabajadores administrativos docentes al no sentir que son tomados en cuenta, incrementándose no solo en deficiente desempeño laboral, sino en el ausentismo casi siempre sin jubilación que tanto daño le hace a la universidad (p. 14).

Esta situación planteada en el escenario académico de la UPTAEB, se refleja igualmente en el resto de las Instituciones públicas. En este sentido, parafraseando a Jardín (2008), es importante que los nuevos líderes deben enfrentar situaciones difíciles, estos deben desarrollar diferentes tipos de capacidades, relacionados con el manejo de la complejidad, articulación social y la concertación. (p.39)

Considerando los hechos descritos anteriormente, conviene reflexionar sobre el liderazgo transformacional como herramienta gerencial para adaptarse a los nuevos tiempos de cambio y de crisis

que exigen desplegar el conocimiento en UPTAEB, donde se percibe una gerencia enfocada en procesos operativos y otros temas muy puntuales para el área, por lo cual los esfuerzos se pierden en la tradicionalidad o lo básico de la gerencia de personas, atentando contra la misión social del claustro universitario. En este contexto se formularon los siguientes propósitos investigativos:

Propósito de la Investigación

Propósito General

Desarrollar un constructo epistemológico sobre el liderazgo transformacional para la gestión del cambio en las universidades politécnicas territoriales de Barquisimeto, estado Lara.

Propósitos Específicos

1. Develar el estilo de pensamiento de los actores que participan en el escenario gerencial y docente en las universidades politécnicas territoriales del estado Lara, con respecto a los tipos de liderazgos predominantes.
2. Comprender los significados que dan los versionantes clave a los

diferentes tipos de liderazgos predominantes en el contexto de las universidades territoriales del estado Lara, objeto de estudio.

3. Interpretar la visión epistemológica emergente con respecto al tipo de liderazgo deseable para el logro de la gestión del cambio en las universidades territoriales politécnicas del estado Lara.

4. Construir una aproximación epistemológica del ejercicio del liderazgo transformacional orientado a la gestión del cambio de las universidades politécnicas territoriales del estado Lara.

Contexto Teórico

Identidad Corporativa

El motor que da energía a toda actividad gerencial, de las cuales no escapan las universidades, es la alineación de toda la toma de decisiones con la identidad

corporativa. Esta se entiende, según Capriotti (2009), como: “el conjunto de características centrales perdurables y distintas de una organización, se auto identifica (a nivel introspectivo) y se auto diferencia (de las otras organizaciones en su entorno):” (p.21). Entre los elementos más importantes que caracterizan a la identidad corporativa o encargo social, se encuentran la misión, la visión y los valores. (Ver cuadro no. 1). En ámbito de ideas, el plan rector de la UPTAEB, implícito en el Plan de la Patria, establece como encargo social o misión: “contribuir activamente al desarrollo endógeno integral y sustentable en su área de influencia territorial, con la participación activa y permanente del Poder Popular...., según Gaceta Oficial N° 39.148 del 27 de Marzo de 2010.

Cuadro no 1

Elementos de la Identidad Corporativa

Misión	Es la definición del negocio o la actividad de la organización. Establece qué hace la “entidad”. (p.140)
Visión	Es la perspectiva futura de la organización. Es el objetivo final de la entidad.(p.141)

Valores	Representan “como hace” la organización sus negocios.(p141)
Cultura Organizacional	Conjunto de creencias, valores y patrones de conducta, cumplidas y no escritas, por la que se rigen los miembros de la organización, y que rigen en su comportamiento.(p.145)
Filosofía de Gestión	Como la concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar con nosotros y objetivo de la entidad. (p.139)

Fuente: Capriotti (2009)

Es fundamental para toda organización los elementos que definen la identidad corporativa, ya que a través de ella se pueden alcanzar en forma ordenada y sistemática los objetivos planteados, además de encausar a todos los miembros que la conforman a la consecución de su razón de ser con eficiencia y productividad, lo que se traduce en disminuir esfuerzos y maximizar los excedentes producto de la gestión de la institución.

El Liderazgo

El liderazgo es un elemento fundamental para alcanzar los propósitos dentro de una organización, ya que se esfuerza por renovar las prácticas de los miembros y se orienta a transformar las creencias, atributos y sentimientos.

Aquí cabe mencionar a Jardín (2008), quien afirma:

la responsabilidad del liderazgo tiene otras aristas al inducir la orientación hacia el bienestar colectivo, preservando los intereses individuales, logrando un nivel de resonancia y pertinencia en los individuos que había estado reservado para los líderes de la humanidad...Muestran una ruptura con el pasado y guían su desempeño en función de los valores, convirtiéndose en la referencia ética y moral de la gente y la cultura organizacional, en resumen, son por su manera de actuar, una fuente de valor organizacional, aquella que renace del eco y resonancia con consumidores y sociedad en niveles de conciencia, visión de mundo y valores” (p. 200).

Diversos autores han abordado el tema del liderazgo; a continuación :

presento un cuadro comparativo contenido de sus diferentes visiones

Cuadro 2

Definiciones de Liderazgo

Stoner, James 1996	Es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, diferentes maneras.
Maxwell, John 2016	La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"
Chiavenato, Idalberto 1993	El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines".
Senge, Peter 1996	Liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades".

Fuente: Rodríguez (2017)

Contexto Metodológico

Desde esta perspectiva, está inscrita a nivel de Latinoamérica, específicamente en Venezuela, es necesario sustentar esta investigación de manera en la línea de investigación del Doctorado en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro: "La gerencia en la Sociedad de la Información", según la temática, en la cual se encuentra el

liderazgo transformacional para la gestión del cambio en el sector universitario, específicamente en la universidades... (UPTAEB). En este estudio se fundamentó la investigación en los planos ontoepistémico, conceptual, metodológico, praxológico y axiológico, en concordancia con dicha línea de investigación.

En cuanto al enfoque ontoepistémico, Bunge (1980), considera que “la epistemología puede inspirar una política equilibrada y una ciencia equilibrada y una cultura equilibrada” (p. 14). De allí, que lo epistémico está coligado con lo ético y lo estético, en una red de interconexiones que permiten, desde el pensamiento gerencial complejo, comprender integralmente estos momentos del conocimiento en el mundo de la vida. Asimismo, deben existir conexiones entre las perspectivas ontoepistémica que asumen las personas y su forma de actuar en el mundo, Bunge (op.cit.): “la política de la ciencia que se elabore depende directamente de la filosofía de la ciencia que inspire a los planeadores y decisores en materia política”. (p. 93)

En este caso particular, a través del modelo teórico para desarrollar un constructo epistemológico sobre el liderazgo transformacional para la gestión del cambio en el sector universitario.

Tipo y Diseño de Investigación

El presente estudio se desarrolló bajo el paradigma interpretativo, pues la intención es descubrir la interpretación subjetiva presente en el contexto de estudio; en este sentido, Paella (2010) señala: “Asume la subjetividad como forma de conocimiento. Considera al “conocimiento como resultado de la interacción del sujeto objeto de investigación, en el marco de una acción comunicativa “(p. 44).

El enfoque de este trabajo es el cualitativo, el cual según el autor anteriormente mencionado, “centra su atención en las relaciones y roles que desempeñan las personas en su contexto vital. El investigador interpreta cómo se interrelacionan los referentes sociales, sus actividades y pensamientos con el ámbito social y cultural donde se desenvuelven y cómo manejan dentro de estos sus problemas individuales (p. 41). Por otra parte, el método fue el fenomenológico, apoyado en la hermenéutica, que de acuerdo a Martínez (ob.cit.), se utiliza cuando se

necesita estudiar el fenómeno y las experiencias desde el marco del sujeto. La fenomenología es entendida de acuerdo a los principios básicos de Husserl (1962), como la ciencia que estudia la relación existente entre los hechos (fenómenos) y el ámbito en que se hace presente dicha realidad (conciencia). No se estudia una realidad objetiva y externa, sino una realidad cuya esencia depende del modo en que es vivida y percibida por el sujeto, una realidad interna y personal, única y propia de cada ser humano.

Este método, se esfuerza en resolver la oposición entre el empirismo, que hace énfasis en la importancia del observador, y el racionalismo, que enfatiza la razón y la teoría, describiendo el origen, en la conciencia, de todo sistema filosófico o científico. Su base es el fenómeno en sí mismo, lo que representa y revela a la propia conciencia y el modo en que lo hace. Para Husserl (ob.cit.), las categorías conducentes a gestionar un nuevo conocimiento.

fenomenología no es tanto el describir un fenómeno, sino descubrir en él la esencia (el eidos).

La hermenéutica, está estrechamente vinculada a la fenomenología; es el pilar para la comprensión e interpretación del lenguaje, como lo señala Gadamer (1988) “la comprensión hermenéutica se concibe y se da a través del lenguaje en un espacio de acción comunicacional” (p. 89), es decir, que a través de la comunicación, se da el encuentro dialógico entre los actores sociales y el investigador, quien lo asume como la vía para interpretar el contexto social de significados en el que está inmerso. De igual forma, Martínez (ob. cit.) señala que la misión de la hermenéutica es descubrir los significados de las cosas, así como interpretar de la mejor manera posible las palabras, los escritos, los gestos y el comportamiento del ser humano, siempre respetando su particularidad en el contexto del que forma parte. De esa interpretación emergerán las

Las verdaderas categorías que conceptualizan nuestra realidad deben recoger del estudio de la información que se recoja, al realizar el proceso de categorización, y durante los procesos de contrastación y teorización, es decir, cuando se analicen, comparen y contrasten las categorías. No obstante se podrá partir de un grupo de categorías preestablecidas, con tal de que se utilicen con mucha cautela y como algo provisional hasta que no se confirmen, y no se deje uno llevar por la tendencia (cosa muy fácil y natural) de rotular realidad con viejos nombres” (p. 76).

categorías pre establecidas, en este caso nos guiamos por el criterio de Martínez sobre la posibilidad de partir del tal tipo de categorías, partiendo de los descriptores generados en el propósito general de la investigación.

Por ello es fundamental que el Investigador en un proceso activo, vaya interactivamente los relatos, y correlatos de los informantes, lo cual implica yendo de las partes al todo, y del todo a las partes en un mismo proceso de conocimiento, tal como lo señala Dilthey en su conocido círculo hermenéutico.

Si bien Paella, piensa que la investigación no se debe partir de

Figura 1. Ciclo Hermenéutico.



Fuente: Rodríguez (2017)

Informantes Clave

Los informantes clave fueron seleccionados de acuerdo con los criterios de la investigación cualitativa. Se seleccionaron tres (3) informantes, que cumplen funciones de liderazgo en la gestión del cambio en el contexto de la universidad en estudio. Los criterios a considerados para su selección fueron los

siguientes: Que en un primer acercamiento manifestaran su disposición voluntaria de participar y que tuvieran por lo menos más de un año desempeñando funciones gerenciales tanto en el área docente como administrativa.

En el siguiente cuadro se presenta la conformación de la muestra seleccionada:

Cuadro 6

El Perfil de los Informantes Clave Seleccionados

INFORMANTE	CARGO
1	Docente del UPTAEB.
2	Docente del UPTAEB
3	Docente y Personal administrativo del UPTAEB

Fuente: Rodríguez (2017)

Técnicas de Recolección de la información

La técnica para el levantamiento de la información fue la entrevista a profundidad grabada en audio, no estructurada, la cual es definida por Sierra (1998), como “un tipo de entrevista cualitativa de carácter holístico, en la que el objeto de investigación está constituido por la

vida, experiencias, ideas, valores y estructura simbólica del entrevistado aquí y ahora” (p. 299).

También es fundamental lo que señala Martínez (2014), “La entrevista, en la investigación cualitativa, es un instrumento teórico que tiene gran sintonía epistemológica con ese enfoque y también con su teoría

metodológica...".Esta entrevista adopta la forma de dialogo coloquial o entrevista semiestructurada..." (p. 93).

Técnicas de Presentación de la Información

Las entrevistas y su categorización se llevaron a cabo tomando la estrategia de comparación constante acuñada por Martínez (ob. cit.), es decir, el descubrimiento de las categorías y sus relaciones comienzan con el análisis de las observaciones iniciales (primera entrevista), luego se compara e integra a esa estructura una segunda entrevista; luego una tercera, y así sucesivamente hasta llegar a un punto de saturación donde prácticamente el siguiente caso no aporta nada nuevo.

Esto permite un continuo refinamiento a lo largo de la recolección de información, y el proceso de análisis realimenta continuamente el proceso de categorización, permitiendo la construcción de una teoría coherente que emerge desde la Hermenéusis realizada a la información que

suministran los referentes teóricos, informantes y la propia subjetividad del investigador, por lo que Mejías (2008) establece al respecto:

El investigador es quien intenta ofrecer su propia interpretación de lo que sucede. En esta etapa, se busca la comprensión y la explicación, que va más allá del límite de lo que se puede explicar con el grado de certeza que puede asociarse con el análisis (p. 163).

También es importante destacar lo señalado por Cisterna (2005), en cuanto al análisis de la información, puede ser expresado por el investigador, a través de cuadros, esquemas, mapas conceptuales que permitan expresar el proceso de construcción del conocimiento. Para ello se tomó en cuenta la construcción de gráficos explicativos que permitan la visualización de las relaciones que surgen de los significados y sentires de los informantes claves a partir de sus experiencias. Lo cual permite reducir la información en matrices, posteriormente categorizar y

finalmente estructurar los resultados obtenidos.

Reflexiones

La gestión del cambio en el mundo organizacional desempeña un rol fundamental debido a que las empresas modernas en la actualidad deben considerar al mismo como una de las herramientas gerenciales más importante. Es así como el éxito en el sector universitario tendrá frutos cuando éste sea considerado en los procesos gerenciales, para que a su vez, las organizaciones se mantengan sustentables en el tiempo.

Ahora bien, en el sector universitario se visualiza en el presente un proceso de transformación constante, el cual se da debido a la evolución del mundo, donde incide la forma de gerencia, actuando así con una visión transformadora guiada hacia las necesidades actuales de cada universidad; es por ello que en la indagación realizada dentro de la Universidad Politécnica Territorial del estado Lara, en cuanto al liderazgo transformacional para la gestión del cambio en el sector universitario, se

busca lograr este constructo en base un entramado de saberes emergentes en este tópico generado.

En base a lo antes mencionado, desde el plano ontológico emergieron cuatro categorías: Modelo productivo, Gestión del cambio, Liderazgo gerencial y Filosofía de Gestión. Fue el resultado del proceso interpretativo del discurso oral y escrito de mis informantes clave. Se utilizó como elemento visual, holístico, la metáfora del Ave Fénix cuya figura representa una verdaderamente la creatividad, la transformación de la realidad en los procesos autopoyesis

En forma general, surge la figura del ave fénix, la cual está cimentada en mitología griega, en las categoría que emergieron, la cual es representada por el renacer y fortalecimiento del ave desde las cenizas. De allí, surge este contexto el cual emergió de la visión de los informantes clave como un todo inseparable, que fundamenta a la universidad en su transformación. Aunado, a que esta figura, retrata en su nacimiento una gerencia dispuesta

a los cambios, descentralizada, orientada a asumir los nuevos retos donde sus informantes clave se identifiquen con la organización, lo que hace que la transformación universitaria sea armónica y eficiente, capaz de propiciar el cambio que la universidad espera para su desarrollo sostenible y sustentable.

En base a lo antes mencionado, mi constructo lo estructuré en mi tesis desde una visión holística integradora, basándome en ese nuevo conocer, hacer y convivir, con la metáfora del Ave Fénix, señalo dicho fenómeno como un todo integrador, de todas las partes que lo integran en un contexto cambiante, donde la transformación y el cambio

es constante, accionar que como investigador no obvie en esta indagación.

En otro ámbito, las partes que consideré del Ave Fénix, fue la figura del Huevo, donde el núcleo representa la gestión del cambio, el fluido, Modelo Productivo, la cáscara el liderazgo gerencial y la membrana se representa la Filosofía de Gestión, cual señala la multidimensionalidad de este proceso que trasciende hacia la metamorfosis de las universidades, como elemento que lleva a una nueva institucionalidad para dar respuesta a las nuevas realidades, que viene a ser, ese nuevo modo de concebir el conocimiento y la universidad como nodo fundamental de esa red.



Gráfico 6, Estructura del liderazgo transformacional para la gestión del cambio en el sector universitario.

Fuente: Rodríguez (2017)

En este transitar he encontrado diversas categorías tales como liderazgo gerencial, filosofía de gestión, gestión del cambio y modelo productivo. A partir de estas categorías el Ave Fénix, alza su vuelo, libre como el viento, teniendo como horizonte la transformación individual y colectiva de los grupos de interés, rompiendo antiguos paradigma, para nacer a nuevas realidades con la gestión de cambio su forma integrada, holística e innovadora.

Es así como el accionar gerencial académico evoluciona con el tiempo, siendo capaz, como el Ave Fénix, de resurgir, de las cenizas poniendo un huevo fértil cuyo producto asegurará la permanencia en el universo, resguardándose autopoyéticamente en un proceso continuo de generación de conocimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcover, C. y otros (2004). **Introducción a la Psicología del Trabajo**. Primera Edición. España. Editorial. Mgraw Hill.
- Arellano, A. (2015). **Aproximación Teórica del Liderazgo Transdisciplinario en la Transformación Universitaria**. Trabajo de Grado. Universidad Fermín Toro. Cabudare, Venezuela.
- Austin, J. (1998). **Estudio de los Factores del Éxito de las Alianzas entre el mundo Empresarial y Emprendimientos Sociales**. Universidad de Howard. Estados Unidos.
- Azuaje, E. (2005). **Pensamiento Gerencial y su Desarrollo**. Caracas: Ediciones Urania.
- Becerra, M. (2013). **Liderazgo Centrado en Principios de la Gerencia Universitaria Venezolana desde la Perspectiva de los Actores Sociales Universitarios**. Trabajo de Grado. Universidad Fermín Toro. Cabudare, Venezuela.
- Capriotti, P. (2009). **Branding Corporativo. Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa**. Santiago de Chile. Chile.
- Ceijas y Chirinos. (2013). **La Administración de Recursos Humanos. Sistema Clave para la Gestión de Personas**. Editorial Academia Española. España.
- Cisterna, F. (2005). **Categorización y Triangulación como Proceso de Validación en Investigación Cualitativa**. Revista Teórica Vol. 14. Departamento de Ciencia para la Educación. Facultad de ciencia

- y humanidades. Universidad de Bio. Chilan. Chile.
- Chiavenato, I. (2002). **Administración de Recursos Humanos**. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2010). **Gestión del Talento Humano**, México: McGraw-Hill México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**. Caracas: Ministerio de Interior y de Justicia. Ediciones La Piedra. Caracas. República Bolivariana de Venezuela.
- Corredor, J. (2004). **La Planificación Nuevos Enfoques y Proposiciones para sus Aplicación en el Siglo XXI**. Vaduel Hermanos Editores C.A. Caracas. Venezuela.
- Davis, K. (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Magraw Hill Interamericana Editores. México D.F., México.
- Drucker, P. (2000). **El Ejecutivo Eficaz**. (15ta. Ed.). Buenos Aires: Pocket
- Ezequiel, A. (2014). **Barco de Piedra**. Universidad Politécnica Territorial Andrés Bello Blanco.
- Fernández, I. (2000). **La Sociedad de la información en América Latina y el Caribe. Contribución a una Perspectiva 2020**.
- Ferreter, R. (2010). **Los Diversos Rostros de la ciencia**. Ediciones Noveles. Oviedo. Asturias.
- Ferrer, M. (2015). **Liderazgo Situacional y la Gerencia Actual. Una Mirada a las Organizaciones Municipales**. Trabajo de Grado. Universidad Fermín Toro. Cabudare, Venezuela.
- Figueroa, L. (2016). **El liderazgo Transformacional como Alternativa para Incrementar la calidad Educativa de las Escuelas Bolivarianas**. Trabajo de Grado. Universidad Fermín Toro. Cabudare, Venezuela.
- Gaceta Oficial N° 5.987 (2010)**. Creación de la Universidad Territorial de Lara Andrés Bello Blanco. Caracas. República Bolivariana de Venezuela.
- Gadamer, G. (1993). **El Giro Hermenéutico**. México. Editorial siglo XXI.
- González, L. (2015). **Contexto Teórico de los Aportes del talento Humano para el Desarrollo del Liderazgo Gerencial en la Gestión Universitaria Privada**. Trabajo de grado. Universidad Fermín Toro, Cabudare, Venezuela.
- Granadillo, Y. (2013). **Contexto Teórico que Fomenta el Desarrollo de Competencias del Liderazgo Efectivo en la Educación Universitaria**. Trabajo de Grado. Universidad Fermín Toro. Cabudare, Venezuela.
- Guisar, R. (2004). **Desarrollo Organizacional**. Magraw Hill

- Interamericana Editores. México D.F., México.
- Heidegger, M. (1974). **El Ser y el Tiempo**. México: FCM.
- Heidegger, M. (1974). **El Ser y el Tiempo**. México: FCM. 146
- Husserl, H. (1962). **Ideas Relativas a una Fenomenología Pura y una Filosofía Fenomenológica**. México: FCE.
- Jardín (2008). **De la Revolución Industrial a la Evolución industrial**. Coordinación Editorial Creating C.A. Caracas. Venezuela.
- Liderazgo Transformacional**. Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/37670-trabajos-por-objetivos-lo-que-necesitas-es-un-lider-transaccional>. (Consulta el 2017. Marzo 01).
- Martínez, M. (1997). **El Paradigma Emergente**. México: Editorial Trillas.
- Misión Alma Mater**. En <http://www.misionalmamater.gob.ve/objetivos> [Consulta: 2016, Octubre, 21]
- Morín, E. (2006). **Educación en la Era Planetaria**. España: Gedisa
- Muñoz, W. (2012). **La Transformación de la universidad Nacional de Madrid España. Una Cultura Óptima de Trabajo Respecto al Contexto Universitario de la Universidad Barcelona España**. Trabajo de Grado Doctoral de la Ciencia de la Educación, Universidad de Barcelona, España.
- Much, L. (2008). **Administración del Capital Humano. La Gestión del Activo más Valioso de la Organización**. México. Trillas.
- Paella S.(2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Editorial pedagógica Venezuela. Caracas. Venezuela.
- Porriet, M. (2010). **Recursos Humanos**. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones. 3era. Edición Editorial Iesic. España.
- Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2109**. Caracas. Venezuela. Ministerio Popular para la comunicación y la información.
- Rivallito, R. (2016). **Gerencia Emergente para la Universidad Politécnica Territorial Adres Eloy Blanco del Estado Lara. Construcción desde el Pensamiento Social**. Trabajo doctoral. Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas. Núcleo Lara. Venezuela.
- Robbins, S., Decenzo D. (2002). **Fundamentos de Administración**. 3era.ed. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, C. (2011) **Gestión de Talento Humano en las Universidades Públicas**. Revista

Científica El Buzón de Pacioli.
Numero Especial no. 74.
Disponible [www.itson](http://www.itson.mx). México.

Siliceo, D. (2000). **Liderazgo, Cultura y Valores**. Argentina: Editorial Sudamericana.

Sierra, F. (1998). **Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación**. Compilación. Galindo, L. (compilador), México: Adicción Wesley Longman.

Stoner, J. (1996). **Administración**. Prentice Hall Americana, S. A. México.

Yépez, C. (2015). **La Gerencia en la Nueva Concepción de la Educación Universitaria en la UPTAEB, desde la Perspectiva de la Inteligencia Emocional. Una Aproximación Teórica**. Trabajo de Grado. Universidad Fermín Toro. Cabudare, Venezuela.