

## **INTERACCIÓN COMUNICATIVA EN LA GERENCIA UNIVERSITARIA VENEZOLANA DESDE EL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD**

---

**Autor: Orozco José**  
[orozcojose0165@gmail.com](mailto:orozcojose0165@gmail.com)  
Universidad Fermín Toro

### **PALBRAS CLAVE**

interacción comunicativa – gerencia universitaria - complejidad

### **RESUMEN**

En el presente artículo se aborda la interacción comunicativa en la gerencia universitaria venezolana desde la perspectiva del paradigma de la complejidad, donde se identifican los elementos que debe tomar en cuenta la gerencia moderna para integrarlo a su praxis y poder con ello poner en marcha el concepto de mejoramiento continuo, de aprovechamiento de las oportunidades que proceden del entorno y cada época histórica y de la promoción de una concurrencia de valores; lo que permite destacar la importancia de contar con información suficientemente concreta para administrar situaciones problemáticas en la medida en que trata de articular los diversos intereses, expectativas y necesidades conducentes, tanto el desarrollo del talento humano como a la optimización de la producción intelectual. En esencia, la educación universitaria y sus gerentes deben contar con la información necesaria para interpretar debidamente sus contenidos y sus componentes simplificando su complejidad para la toma de decisiones. Desde este estudio, se concluye que la gerencia de las universidades debe orientarse en su praxis, hacia la proactividad en el cambio y hacia un nuevo enfoque o paradigma de la complejidad, que los integre y simplifique tanto en lo interno como fuera de su seno con el resto de los sistemas que la circundan.

## **COMMUNICATIVE INTERACTION IN THE VENEZUELAN UNIVERSITY MANAGEMENT FROM THE PARADIGM OF COMPLEXITY**

---

**Autor: Orozco José**

### **KEYWORDS**

communicative interaction - university management - complexity

### **SUMMARY**

In this article the communicative interaction is addressed in the Venezuelan university management from the perspective of the paradigm of complexity, where the elements to be taken into account modern management to integrate his practice are identified and can thus implement the concept continuous improvement, utilization of the opportunities that come from the environment and each historical epoch promotes competition securities highlighting the importance of having enough to manage complex issues and situations information, which means that if you do not have the necessary elements Far from resolving the problems may get worse. In essence, college education and their managers must have the necessary information to properly interpret their content and simplifying the complexity components for decision making. From this study, it is concluded that the management of universities should be oriented in their practice towards proactivity in change and towards a new approach or paradigm of complexity, which integrates and simplifies both internally and outside its membership with the rest of the systems that surround it.

## INTRODUCCION

Las innovaciones que irrumpen de la realidad, bien sea en el campo tecnológico, industrial, científico, entre muchos, impactan en la educación universitaria a nivel mundial, por lo que su accionar revela necesidades y expectativas que de una u otra forma reflejan la manera de afrontar la incertidumbre que se ha generalizado en las diferentes naciones, producto de las crisis económicas globalizadas.

Dentro de este marco, es inminente pensar en la universalización para hacer referencia a las demandas de integración, no sólo de los diferentes países sino también en las instituciones de educación universitaria, tomando como colofón la búsqueda de la calidad educativa, que exige la evaluación periódica de los proyectos de universidades, institutos y colegios universitarios a través de la gerencia académica. En razón de ello, la educación universitaria y en ella la universidad venezolana, está llamada a replantearse nuevas dimensiones

que la hagan vigente para cumplir con su pertinencia social y trascender.

Al respecto, Albornoz (2002) destaca que la educación superior en Venezuela se puede enfocar de la siguiente manera:

La nueva educación superior se aborda como un problema de gerencia del saber y no en la forma tradicional de gerencia de la institución; es decir, es menester pasar de gerenciar lo tangible y concreto a manejar lo intangible y abstracto, de alto riesgo y de incertidumbre cada vez mayor en la medida en que el criterio de ocio disciplinado cabe solamente en esta poderosa institución que el hombre ha ideado para generar y reproducir el conocimiento humano: la universidad. (p.34)

De acuerdo con esta perspectiva, las instituciones de educación universitaria deben inspirarse en una nueva visión de la educación como vía que permite a la sociedad acceder con calidad a la globalización, con crecimiento, visión de futuro y, sobre todo, constituir un

sistema de valores y actitudes de todos los miembros de las estructuras que se organicen tras estos principios. Para crear una capacidad hacia el cambio, el proceso de transformación actual debe cimentarse con base en la consulta, la opinión comprometida, cooperación y colaboración de todos los miembros de la gran comunidad que constituye este tipo de educación y de todos aquellos agentes externos afectados por el producto académico o servicios que presta esta organización.

Pero sobre todo debe basar su accionar en la gerencia. La gerencia como responsable. La gerencia como motor de cambio. La gerencia como ente integrador. La gerencia como comunicadora. *La gerencia como un todo*. Un gerente universitario es definido como aquella persona que fija objetivos atractivos para la organización y tiene la capacidad de conseguir seguidores que los comparten y trabajen juntos para alcanzarlos. Dentro de los roles gerenciales se encuentra, el rol interpersonal, el rol de información-comunicación y el rol de decisión.

Se trata entonces de pensar globalmente, lo cual lleva a la cooperación, generando diversos tipos de integración, que busque la flexibilidad y complementariedad que le permita a las organizaciones responder con soluciones difíciles de imitar, a las demandas del mercado (Gulati, 1999; Pfeffer, 1998). Así, la búsqueda de mecanismos para generar, transferir y desarrollar continuamente el conocimiento que la sociedad requiere y su materialización en los bienes y servicios de alta calidad que los participantes exigen, pasa a ser esencial en las universidades.

En este sentido se comprende el cambio y la actual revolución del conocimiento que ha creado nuevos escenarios, simplificando el papel estratégico de la educación, en especial la universitaria, para poder formar a los nuevos profesionales quienes son los llamados a abordar con una visión prospectiva la forma en que el hombre crea y transforma la sociedad. Actualmente, la educación universitaria en el país está encaminada hacia un proceso de

transformación, contemplando la planificación como actividad prioritaria y una estrategia global no sólo para coadyuvar al mejor cumplimiento de los fines institucionales, sino para conseguir ventajas competitivas sostenibles.

A tal efecto, Soto (1998), destaca que la universidad como fiel representante de las organizaciones con compromiso ante la sociedad, ha respondido a través de los tiempos impulsando el desarrollo del conocimiento de diferentes generaciones, fortaleciendo los procesos que incentivan la implantación de una mentalidad volcada hacia lo universal, hacia la creación, hacia la libertad y la autorrealización. Por su parte, Méndez (1998) indica sobre el cambio y la actual revolución del conocimiento, que ha creado nuevos escenarios ratificando el papel estratégico de la educación, en especial la universitaria, para poder formar a los nuevos profesionales que a su vez son los llamados a crear e innovar la ciencia y la tecnología. En este sentido, la educación

universitaria debe abordar con una visión prospectiva la presencia del hombre con todas sus potencialidades para crear y transformar la sociedad.

Por tal razón, el objeto de este ensayo está reflejado de una manera documental desde la perspectiva transformadora tomando la universidad como un espacio multidimensional y complejo desde el punto de vista gerencial, abriendo espacios de reflexión sobre una gama de interesantes posibilidades las cuales permiten avanzar en un mundo interconectado, semipermeable, sin fronteras comunicacionales donde el dominio del conocimiento está en aquellas organizaciones e individuos capaces de auto-organizarse e interrelacionarse. Conocer esa interacción comunicativa en la gerencia universitaria venezolana desde el paradigma de la complejidad, es el reto que se pretende plasmar grosso modo.

**Perspectiva al  
componente Gerencial desde la  
Complejidad**

La universalización es un tema que ocupa el lugar central en el debate de los decisores de la política educativa, los tratadistas, los profesionales y los profesores es de todo el mundo. Es un concepto que provoca debates y exámenes intensos y las deliberaciones se centran, en lo que respecta a su naturaleza, causas, elementos, consecuencias e implicaciones.

Considero prudente y apropiado, mencionar un estudio relacionado con las organizaciones complejas, como es el de Mujica (2000), quien para la fecha, ya hacía mención en su trabajo publicado en la Revista Virtual WineContry.com., y titulado Nuevas Estrategias para Gerenciar, Una Visión Epistemológica, realizado en Valencia, estado Carabobo, Venezuela, de la corriente del Pensamiento Complejo, orientado hacia la Gerencia. En su disertación, hace un recorrido por los expositores de teorías relacionadas con el tema así como la interrelación de las mismas, igualmente lo hace con los

forjadores del marco teórico del conocimiento administrativo.

Una vez realizada esta generalidad, lleva el análisis hacia la complejidad, sus teóricos, sus fundamentos y la concreción de la misma en los hechos cotidianos de la Gestión Gerencial. Finalmente trata de señalar la armonía que debe existir entre la tecnología de la información, los sistemas de información y la estructura organizacional, todos ellos dentro de un plan estratégico, sirviendo lo que ha sido mencionado como mecanismo regulador para absorber la variedad de complejidad que se origina en las organizaciones y por ello la necesidad de concientizar al respecto.

La mención a este trabajo, está basada en la orientación que proporciona al tema planteado en este artículo, en referencia al pensamiento. Dentro del marco de este documento, se recalca la conjunción de diferentes estrategias gerenciales, incluyendo su fondo filosófico. Esto da una idea de lo que pudiera ser una gerencia de la

complejidad (Genelot, 2003), en concordancia con autores tales como Morín (2000) y Godet (1995), entre otros, quienes enuncian la Ciencia de la Complejidad, como aquella que admite la coexistencia de corrientes aparentemente antagónicas, y que sin embargo se requieren para retroalimentarse unas con otras, tal es el caso de la interacción comunicativa en la gerencia universitaria venezolana.

Visto de esta forma, la gerencia representa una actitud motorizada por el mejoramiento continuo, de aprovechamiento de las oportunidades que proceden del entorno y cada época histórica promueve una concurrencia de valores permanentes o aquellos que trascienden el tiempo circunscrito de un momento y que atraviesan todo el recorrido de una sociedad, y van más allá de lo que es el simple límite de la circunstancia. Valores novedosos que nacen en un determinado momento y luchan por imponer su legitimidad. Valores influyentes que al imponerse, le otorgan rasgos definidores a una época y; valores recurrentes o

sentimientos, vocaciones, apreciaciones e intuiciones que, luego de haber estado engavetados durante algún tiempo, promueven una reversibilidad y una renovación de sus contenidos.

Dentro de este aspecto de conformación de la gerencia, es indispensable que exista una perfecta sincronía en acciones, intenciones, atenciones y comunicaciones, sobre todo en el campo educativo, debido a que la construcción de una sociedad integrada, democrática y participativa, donde prevalezca la justicia social, implica el fortalecimiento de los valores éticos y morales que propicien la convivencia y la búsqueda del bien común; así como, una visión holística de la educación, potenciadora de las capacidades individuales y sociales de cohesión interna para el fortalecimiento de un modelo societal en el que la multiplicidad de relaciones que se generen tengan al hombre como actor y protagonista en el hacer cotidiano, de manera que éste pueda estar en capacidad de diseñar estrategias de desarrollo que

conduzcan a replantearse nuevas formas de inserción en la sociedad global.

En el logro de esa misión asignada a la educación en estos tiempos de globalización económica, política y sociocultural, se hace necesaria la participación y corresponsabilidad de todos los actores–autores sociales involucrados en el hacer educativo, quienes deben asumir con compromiso y responsabilidad, las funciones académicas y administrativas que les competen tanto a lo interno de las organizaciones educativas como en la comunidad donde están ancladas las universidades.

Dentro de esta perspectiva, Requeijo y Lugo (1995) afirman que, un gerente no es un funcionario con simples condiciones, requiere preparación, una clara conciencia profesional y un concepto muy riguroso de colaboración y participación ciudadana. En este contexto, un buen gerente educativo es aquella persona con ideales elevados y habilidad práctica para

lograr el funcionamiento armonioso de la institución educativa, tomar decisiones oportunamente y conciliar los diferentes intereses de la organización, para alcanzar los objetivos preestablecidos que inducen, a través de su gestión administrativa, a los subordinados como equipos de trabajo, a alcanzar los propósitos y metas de la organización educativa.

Empero, lo que conduce a este proceso de desarrollo del conocimiento es la interacción continua, dinámica, entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito el cual crea un nuevo conocimiento. En el núcleo de las organizaciones creadoras de conocimiento se halla su destreza para abarcar los opuestos y promoverlos para alcanzar nuevas metas a diferencia de las organizaciones mecanicistas, que ven en las diferencias y en los conflictos amenazas para su supervivencia. Se evidencia, entonces el rol de la información y de la comunicación en los procesos de gestión del conocimiento, pero con frecuencia se

cae en el error de entender que la disponibilidad de datos o, en el mejor de los casos, de información supone gestión del conocimiento.

Como se puede apreciar, lo anterior conduce a la consolidación de un sistema de principios gerenciales que busca establecer un equilibrio entre las variables de contexto interno con el entorno de las organizaciones, y muestra una transdependencia de una y otra, (comunicación-educación-gerencia) la cual induce a los gerentes a un criterio de amplitud en la relación que debe darse entre calidad de servicio, entorno, satisfacción de los empleados, retención de personal, calidad de servicio externo al estudiantado y el beneficio final para la entidad universitaria. En razón del tema en estudio, la complejidad en las organizaciones universitarias se debe a que están sujetas a cambios con carácter continuo y permanente, en ellas se suscita el cambio acelerado de cultura corporativa, de expansión rápida y de inestabilidad, estas organizaciones están sujetas a la reforma de sistemas y

procedimientos, a la adaptación de nuevas tecnologías y a las transformaciones socioculturales.

Al respecto, Vigostky, (1984) señala que en esta dinámica donde la organización pasa por diferentes estados y cada uno es superior a otro, donde la necesidad de un mundo en evolución, sienta las bases de lo nuevo sustituyendo lo pasado, se crea en las organizaciones una realidad de cambio y más que eso un sistema en desarrollo. Partiendo de un “proceso ininterrumpido que se caracteriza por el surgimiento de lo nuevo que no existe en niveles anteriores y que al ser un proceso dialéctico es movido por contradicciones internas” (p. 4)

En consecuencia se podría destacar que el proceso gerencial para este siglo XXI es desafiante, por eso, el nuevo gerente que ha de enfrentarse a estos cambios debe mantener en su formación, además de la experiencia, una gran flexibilidad, equidad, especificismo y un deseo de aprender, mejorar y cambiar. Es decir, que con esa visión de futuro gerencial debe iniciarse la

construcción de una estructura innovadora, donde el aprendizaje organizacional y la capacidad creativa como elementos de la arquitectura estratégica focalicen este constante cambio como una necesidad de adaptarse no a su permanencia, sino a requerimientos infinitamente más complejos y competitivos, que permitan dentro de esas múltiples tendencias una hiper-regeneración constante.

Es por esto que, las universidades y sus gerentes deben dar respuestas a sus estudiantes, con ello hacen que exista una interacción comunicacional, debido a que es mediante la comunicación como los hombres pueden intercambiar ideas, pensamientos, actitudes, opiniones, datos para dar inicio a la búsqueda de aquellos recursos humanos y materiales que le permitan transformar su ambiente por la necesidad de subsistir de una manera mejor y eficaz dentro de la comunidad donde se desenvuelve, además es preciso que elabore alternativas pedagógicas innovadoras que respondan a las necesidades

intelectuales de sus estudiantes, como también a las exigencias sociales de una sociedad democrática, en un contexto dominado por las tecnologías de la información, en un mundo globalizado.

Es por ello, que se requiere un esfuerzo específico para lograr esa transformación en las universidades, pues esta situación plantea un reto a los educadores en procura de acciones rápidas y precisas dentro de un marco de efectividad que garantice el logro de los objetivos propuestos en concordancia con la concepción que el estado propugna. Desde este punto de vista, se requiere de una educación universitaria activada, donde gerentes y docentes reconstruyan sus conocimientos basados en contenidos más significativos para los aprendizajes de los estudiantes, con la finalidad de insertar las asignaturas críticas en una sola red de procesos novedosos, que los educandos proyecten su interés en las mismas y así, convertirlos en seres humanos analíticos conformándose actitudes

favorables dentro del entorno educativo.

A tal efecto, Delors, (1996) destaca que la educación encierra un tesoro, que ofrecerá recursos sin precedentes tanto a la circulación y al almacenamiento de informaciones como a la comunicación. Destaca que “la educación deberá transmitir, masiva y eficazmente, un volumen cada vez mayor de conocimientos teóricos y técnicos” (p. 53).

También señala el autor precitado que para cumplir con los desafíos que se le presentan la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales y que serán para cada persona, en el transcurso de su vida, los pilares del conocimiento: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

En el proceso educativo se debe lograr combinar una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de especializarse en el conocimiento de una actividad. Como condición previa a este aprender es necesario el aprender a aprender,

ejercitando la atención, la memoria y el pensamiento inductivo y deductivo para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida. El aprender a hacer como competencia que lo capacite para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo y aprender a vivir juntos que implica el conocimiento gradual del otro y la participación en proyectos comunes que resalten la interdependencia entre los individuos respetando los valores del pluralismo, la comprensión mutua y la paz.

Por último se destaca que la función esencial de la educación es conferir a todos los seres humanos la libertad de pensamiento, de juicio y de responsabilidad personal, contribuyendo al desarrollo global de cada persona. El aprender a ser implica no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada uno: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitudes para comunicar.

De allí, que ésta sea una de las razones para afirmar que todo

esfuerzo que se pronuncie hacia la superación de prácticas y desempeño laboral desarmónicas con la dinámica administrativa de las organizaciones modernas es altamente justificado, toda vez que se requiere de docentes que evidencien crecimiento constante y sistemático a nivel personal y profesional. Las universidades modernas exige cambios que conduzcan hacia la aplicación de nuevos enfoques, en donde no prevalezca la idea de que los líderes nacen, pues, por el contrario acepta el hecho de que los líderes se hacen, entrenándose y capacitándose para afrontar la situaciones que surjan dentro de la organización.

### **Consideraciones Finales**

Lo expuesto hasta ahora implica que la gerencia de las universidades debe orientarse en su praxis, hacia la proactividad en el cambio y hacia un nuevo enfoque o paradigma de la complejidad, que los integre y simplifique tanto en lo interno como fuera de su seno con el resto de los sistemas que la circundan, además,

sus principios de acentuación de los procesos de cambio deben estar centrados en las reformas y sus tendencias gerenciales como gestora de cambio y su estrategia deben estar enmarcados en la definición clara de los objetivos, la identificación de la dirección, la adquisición de recursos personales, materiales suficientes, la simplificación y normatización de procedimientos y sobre todo se debe entender que todo lo que ocurre en la organización consume energía, por lo que se debe tener presente que la misma debe dosificarse y utilizarse racionalmente ya que hacer uso efectivo y eficiente de los recursos se traduce en la capacidad para gerenciar adecuadamente la complejidad de cualquier situación.

Por consiguiente, todo esto se expresa a través de prácticas pedagógicas y en la prolongación de trabajos relacionados con tareas académicas. Prácticas que son de diversa índole: didácticas, de asesoramiento, evaluadoras, organizativas y de gestión. El cambio y la innovación de esas prácticas no

consiste en una mera sustitución de unas por otras, en buscar alternativas técnicas para plasmar en la práctica un currículo determinado y cultivar unos valores, sino que suelen ser adaptaciones derivadas de exigencias procedentes de los aspectos anteriormente señalados e implican toda una estructura del profesionalismo docente.

Las innovaciones en este sentido se producen en los cambios y sustituciones de conocimiento considerado legítimo para fundamentar opciones tomadas y prácticas realizadas; o bien se deben a alteraciones en las formas como se entiende la utilidad del conocimiento para la práctica, lo que a su vez altera al conocimiento legitimador.

La práctica educativa dispone de unas reglas implícitas o explícitas sobre cómo cambiarla, hasta dónde se permite el cambio y a quién corresponde iniciarlo, desarrollarlo y evaluarlo. Esas reglas ponen márgenes de actuación más o menos flexibles, distintos según los aspectos de la práctica a los que se refiera: estructura del sistema, currículo,

técnicas pedagógicas, prácticas de evaluación, distribución de funciones entre profesores.

Su comprensión exige dos premisas metodológicas básicas: considerar el contexto sociohistórico de cada realidad y adoptar una perspectiva dialéctica que entienda que el comportamiento de cualquier elemento de ésta reclama comprender la interacción que se establece entre los aspectos que se entremezclan en la práctica. El cambio en la educación universitaria adquiere así multitud de perspectivas, se refiere a aspectos y agentes muy diversos y ofrece distintas posibilidades para cada uno de estos, obligando a distinguir estrategias para abordarlos. Y, en todo caso, nos obliga a poner énfasis sobre aspectos “no evidentes” que gravitan sobre el profesionalismo.

De acuerdo con esta perspectiva, se requiere del entendimiento de que en las instituciones de educación superior el sistema no puede absorber toda la complejidad existente en su entorno

debido a que hasta ahora no se tiene la capacidad de presentar una variedad suficiente para responder de manera definida la inmensa posibilidad de estímulos provenientes del entorno, por lo que el sistema universitario debe desarrollar una especial disposición hacia la complejidad en el sentido de ignorar, rechazar, crear indiferencias o recluirse sobre sí mismo eligiendo con qué tipo de complejidad del medio ambiente tendrá que luchar y prestar atención, para que sus recursos sean empleados de manera adecuada, por cuanto los mismos son limitados y esto equivale a la capacidad del sistema.

La complejidad es una realidad situacional muy particular que se debe entender y administrar. Su adecuada administración requiere de varios observadores que formen parte de la complejidad y a su vez compartan la realidad para poder entenderla, administrarla y gerenciarla. En el contexto de la racionalidad comunicacional, el nivel universitario debe ser considerado como una red de relaciones sociales,

que se construyen permanentemente; por ello, el gerente debe dinamizar procesos sociales de manera directa, cumpliendo un papel de liderazgo social y comunitario.

## REFERENCIAS

- Albornoz, O. (2010) **Algunas notas acerca de la Educación Superior en Venezuela**. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Delors, J. (1996) **La Educación Encierra un Tesoro, Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI**, Madrid, Editorial Santillana Unesco.
- Genelot, D. (2003). **Mange Dans La Complexité**. París, Francia: Inesp.
- Godet, M. (1995). **De la Anticipación a la Acción**. Manual de Prospectiva y Estrategia. México: Alfaomega.
- Morín, E. (2000). **Introducción al Pensamiento Complejo**. Madrid, España: Gedisa.
- Mujica, M. (2000). **Nuevas Estrategias para Gerenciar. Una Visión Epistemológica**. Revista Virtual WineContry.com.
- Gulati, R. y Gargiulo, M. (1999). **Where do Interorganizational**

**Networks Come From?.**  
American Journal of Sociology.

Pfeffer, J. y Salancik, G. (1998).  
**Network Form of Organizations.** En J. Hagan & K.S. Cook (Eds), Annual Review of sociology, 24.

Soto, A. (1998). **Necesidades de Crear una Estructura Académica-Administrativa para la UNA ante la Presencia de las Nuevas Tecnologías.** Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.

Méndez, E. (1998). **Crisis en la Organización Educativa y su Incidencia en la Integración del Personal Docente de las Universidades.** Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Tesis Doctoral.