



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



**MODELO GERENCIAL COMUNICATIVO DESDE LA  
TRANSDISCIPLINARIEDAD EN EL ENTORNO EDUCATIVO  
UNIVERSITARIO**

**AUTOR:**

**MSc. Maritza del Valle Banderela**

**TUTOR:**

**Dr. Wilfredo Illas**

**Valencia, octubre de 2021**



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



**MODELO GERENCIAL COMUNICATIVO DESDE LA  
TRANSDISCIPLINARIEDAD EN EL ENTORNO EDUCATIVO  
UNIVERSITARIO**

Trabajo presentado ante la Ilustre  
Universidad de Carabobo, Facultad de  
Ciencias de la Educación, Dirección de  
Postgrado, para optar al título de  
Doctora en Educación

**AUTOR:**

MSc. Maritza del Valle Banderela

Valencia, octubre de 2021



## 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:

### MODELO GERENCIAL COMUNICATIVO DESDE LA TRANSDISCIPLINARIEDAD EN EL ENTORNO EDUCATIVO UNIVERSITARIO

Presentada para optar al grado de DOCTORA EN EDUCACIÓN por la aspirante:

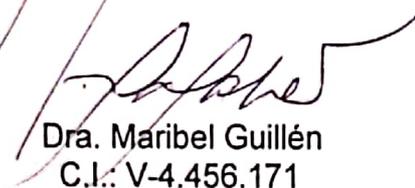
**MARITZA DEL VALLE BANDERELA**  
C.I.: V- 9.388.532

Realizada bajo la tutoría del Dr. Wilfredo Illas R., titular de la cédula de identidad N° V-13.096.332.

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

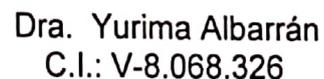
En Bárbula, a los dieciocho días del mes de octubre del año dos mil veintiuno.

  
Dr. Wilfredo Illas R.  
C.I.: V-13.096.332

  
Dra. Maribel Guillén  
C.I.: V-4.456.171

  
Dr. José Álvarez  
C.I.: V-5.071.965

  
Dr. Juan Manzano K.  
C.I.: V-10.993.496

  
Dra. Yurima Albarrán  
C.I.: V-8.068.326

FE: 18/10/2021/SG.



**UNIVERSIDAD DE CARABO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**



**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del jurado para la evaluación de la Tesis Doctoral Titulada: **“MODELO GERENCIAL COMUNICATIVO DESDE LA TRANSDISCIPLINARIEDAD EN EL ENTORNO EDUCATIVO UNIVERSITARIO”**, presentada por la ciudadana: **MARITZA BANDERELA**, para optar al grado de: **DOCTOR EN EDUCACIÓN**, estimamos que la misma reúne los requisitos para ser considerada como: \_\_\_\_\_

**NOMBRE APELLIDO**

**CÉDULA**

**FIRMA**

---

---

---

---

---

Valencia, octubre 2021.



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



**APROBACION DEL TUTOR**

Yo, Dr. Wilfredo Illas titular de la Cédula de Identidad N° 13096332, en mi carácter de Tutor de la Tesis presentada por la ciudadana MARITZA BANDERELA, titulada: **“MODELO GERENCIAL COMUNICATIVO DESDE LA TRANSDISCIPLINARIEDAD EN EL ENTORNO EDUCATIVO UNIVERSITARIO”**, para optar al Grado de Doctora en Educación, considero que dicha Tesis reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la evaluación por parte del Jurado Examinador que se designe y posteriormente a la presentación pública.

En la ciudad de Valencia a los 29 días del mes de noviembre de 2019.

---

**Dr. Wilfredo Illas**  
**C.I. 13096332**



**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, quien suscribe, Dr. WILFREDO ILLAS, titular de la Cédula de Identidad N° 13096332, Profesor Titular a dedicación exclusiva, en mi condición de Tutor de la tesis doctoral titulada “MODELO GERENCIAL COMUNICATIVO DESDE LA TRANSDISCIPLINARIEDAD EN EL ENTORNO EDUCATIVO UNIVERSITARIO”, presentado por la ciudadana: Maritza del Valle Banderela, titular de la Cédula de Identidad N° 9.388.532, para optar al título de Doctora en Educación, hago constar que dicha Tesis reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Valencia a los 29 días del mes de noviembre de 2019.

---

**Dr. Wilfredo illas**  
**C.I: 13096332**

## AGRADECIMIENTO

A Dios, porque más que pedir tengo que agradecer la motivación a la constancia y perseverancia en este hecho de construcción del conocimiento.

A la vida, por darme la oportunidad de disfrutar de esta emoción de carácter investigativa y de alcanzar lo deseado en mi desarrollo personal.

A mi tutor, amigo y compañero de este episodio, gracias por ayudarme a desarrollar este saber. Gracias, Dios le bendiga siempre.

*Lo social, para los seres humanos,  
se constituye en el lenguaje.  
Todo fenómeno social es siempre un fenómeno lingüístico.  
Rafael Echeverría*

## DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso y a la Reina de los Ángeles, por darme sabiduría y por iluminarme.

A mi Madre, Juana María que desde la eternidad siempre me acompaña y por sembrar la cultura del estudio en mí con carácter de proyección de desarrollo personal y social.

A mi Padre, José Rafael por su ejemplo a que la paciencia significa esperanza.

A mis hermanos, sobrinos, tíos y abuela por su tolerancia y solidaridad.

A Misdreylis y Rubén, mis hijos. Gracias por su comprensión.

Especialmente a Rubén Gustavo y a Lingmary Camila, mis nietos. La exaltación más hermosa de mi vida.

A Karina, por ser parte de mi familia.

A todas aquellas personas que, de una u otra forma, contribuyeron en mi vida y que escapan de estas líneas, pero no de mi corazón. Mi laurel es también de ustedes. Dios les bendiga.

*Un gerente comunicador,  
es creativo... comprensivo,  
experimenta divertirse con ideas...  
está dispuesto a ser otro hombre  
y siempre busca nuevos hechos,  
para una iniciativa.  
Maritza Banderela.*

## INDICE GENERAL

### COMPRENDIDOS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| AGRADECIMIENTO.....   | vi          |
| DEDICATORIA.....  | vii         |
| RESUMEN.....  | xiv         |
| INTRODUCCIÓN.....   | 1           |
| <b>PRIMER MOMENTO</b>   |             |
| <b>Espacio Exegético de la Investigación.</b>                                       |             |
| <b>Atmosferas de Decepciones</b>  |             |
| Argumento Sintáctico de la problemática.....  | 7           |
| Dispersión de la problemática .....   | 15          |
| Enigmas de la Investigación.....  | 21          |
| Intención de la Investigación   |             |
| Intención   |             |
| General.....  | 22          |
| Intenciones Específicos.....  | 22          |
| Reflexiones objetivas que le conceden importancia a la investigación.....           | 22          |
| <b>SEGUNDO MOMENTO</b>  |             |
| <b>Espacio del Surtimiento de las Orientaciones Experienciales</b>                  |             |
| <b>Sinopsis de las Teorías y Enfoques Complementarios</b>                           |             |
| Antecedente   | 27          |
| Disertación trilogica de las teorías de Habermas, Blumer y Mead                     | 33          |
| Habermas J. y la Teoría de la Acción Comunicativa.....                              | 33          |
| Blúmer H. y el Interaccionismo Simbólico.....                                       | 41          |
| Intercompetencias de las interacciones humanas en las tramas Sociales.....          | 44          |
| George H. Mead y la Psicología social.....  | 45          |
| Trama relacional: diferentes percepciones de las interacciones del ser humano ..... | 48          |
| Trilogía sociedad, universidad y comunicación. ....                                 | 50          |
| Enfoques Práxiológicos en la Acción Comunicativa.....                               | 54          |
| Enfoque Funcionalista.....  | 54          |
| Enfoque Humanista.....  | 57          |
| Enfoque Transdisciplinario .....  | 59          |

## **TERCER MOMENTO**

### **Espacio del Epitome del Soporte Teórico**

#### **Ontogénesis de la Comunicación**

|   |    |
|---|----|
| Generalizaciones de la Comunicación.....  | 62 |
| El arte en la comunicación.....   | 64 |
| La Comunicación y sus dimensiones.....  | 65 |
| La comunicación es política.....  | 67 |
| Naturaleza de la Comunicación.....  | 68 |
| La Comunicación en el entorno educativo universitario.....                      | 70 |
| La Comunicación en el Ámbito Gerencial.....                                     | 72 |
| El Valor de la Comunicación en la Gerencia.....                                 | 76 |
| Modelos Gerenciales en Educación.....   | 77 |
| El Estado del Arte de la Transdisciplinariedad en la Gerencia Comunicativa..... | 81 |
| Ontología de la Gerencia Transdisciplinaria.....                                | 85 |

## **CUARTO MOMENTO**

### **Espacio de Componendas Sistemáticas de la búsqueda divergida**

#### **Fundamentos Onto - Epistemológicos**

|  |     |
|--|-----|
| Naturaleza de la Investigación.....                                    | 89  |
| Perspectiva Metódica para Abordar la Acción de los Actores.....        | 92  |
| Informantes Clave.....   | 97  |
| Procesamiento de la Información.....                                   | 98  |
| Técnicas de recolección de la información .....                        | 98  |
| Otras técnicas para la Generación y Recolección de la información..... | 99  |
| Análisis de la Información.....  | 100 |
| Hallazgos de la Investigación.....                                     | 103 |
| Desarrollo del Guión de Observación.....                               | 103 |
| Guión y aplicación de la Entrevista a los Informantes Clave.....       | 108 |
| Entrevista al Gerente.....   | 108 |
| Entrevista a los Docente.....  | 114 |
| Entrevista a los Delegados Estudiantiles.....                          | 120 |

## **QUINTO MOMENTO**

### **Espacio para la Generación del Conocimiento/Modelo**

#### **Aporte de la Investigación**

|  |     |
|--|-----|
| Modelo Comunicacional con Fisonomía Transdisciplinaria para una Gerencia Eficiente ..... | 130 |
| Competencias Transdisciplinarias.....  | 132 |
| Bases Axiológicas del Modelo Gerencial Comunicativo Transdisciplinario .....             | 134 |
| Principios Fundamentales.....  | 136 |
| Nuevos Horizontes de Comprensión.....  | 137 |
| Competencias transdisciplinarias para un modelo comunicacional .....                     | 140 |
| Referencias.....   | 143 |

#### **Lista de Figuras**

##### Figura 1

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Atmosferas de las decepciones ..... | 26 |
|-------------------------------------|----|

##### Figura 2

|  |    |
|--|----|
| Espacio del surtimiento de las orientaciones experienciales..... | 32 |
|--|----|

##### Figura 3

|  |    |
|--|----|
| Relación entre estructura, institución e ideología comunicacional..... | 34 |
|--|----|

##### Figura 4

|   |    |
|---|----|
| Necesidades del origen de la teoría de las relaciones comunicativas del ser humano..... | 58 |
|---|----|

##### Figura 5

|  |    |
|--|----|
| Triada de enfoques de la comunicación..... | 61 |
|--|----|

##### Figura 6

|   |    |
|---|----|
| Competencias comunicacionales en la gerencia..... | 86 |
|---|----|

##### Figura 7

|   |     |
|---|-----|
| Bases para la generación del Modelo Gerencial Comunicativo Transdisciplinario. .... | 138 |
|---|-----|

##### Figura 8

|  |     |
|--|-----|
| Modelo Gerencial Comunicativo Transdisciplinario ..... | 139 |
|--|-----|

##### Figura 9

|   |     |
|---|-----|
| Impacto del Modelo Comunicacional Transdisciplinario en una gerencia educativa eficiente. | 142 |
|---|-----|

## **Lista de Tablas**

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1. Enfoque transdisciplinario.....   | 60  |
| Tabla 2. Simbología de la naturaleza comunicacional .....                                  | 69  |
| Tabla 3. Algunos autores que sustentan la naturaleza de la comunicación .....              | 70  |
| Tabla 4. Modelo de codificación.....   | 101 |
| Tabla 5. Guión de Observación.....   | 104 |
| Tabla 6. Aspectos morales para dilemas comunicacionales con desarrollo transdisciplinarios | 135 |

## **Lista de Cuadros**

|  |     |
|--|-----|
| Cuadro 1. Modelos gerenciales en educación.....                                      | 81  |
| Cuadro 2. Entrevista al gerente.....   | 109 |
| Cuadro 3. Criterios e indicadores a observar al gerente.....                         | 111 |
| Cuadro 4. Triangulación N*1.....   | 112 |
| Cuadro 5. Entrevista al docente N*1.....   | 115 |
| Cuadro 6. Triangulación N*2.....   | 116 |
| Cuadro 7. Entrevista al docente N*2.....   | 118 |
| Cuadro 8. Triangulación N*3.....   | 118 |
| Cuadro 9. Criterios e indicadores de observación en los docentes.....                | 120 |
| Cuadro 10. Entrevista al delegado estudiantil N*1.....                               | 120 |
| Cuadro 11. Triangulación N*4.....  | 122 |
| Cuadro 12. Entrevista al delegado Estudiantil N*2.....                               | 124 |
| Cuadro 13. Triangulación N*5.....  | 125 |
| Cuadro 14. Criterios e indicadores de observación a los delegados estudiantiles..... | 128 |

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

Autora: Maritza Banderela  
Tutor: Dr. Wilfredo Illas  
Noviembre, 2019

**MODELO GERENCIAL COMUNICATIVO DESDE LA**  
**TRANSDISCIPLINARIEDAD EN EL ENTORNO EDUCATIVO UNIVERSITARIO.**  
**RESUMEN**

La comunicación es el motor que activa toda organización, más allá de una destreza o habilidad es mecanismo clave para que el gerente logre obtener la cumbre en productividad y eficiencia; en las organizaciones educativas su papel es primordial para el mantenimiento de la Institución. Para el florecimiento de este entorno se estudian los fundamentos de la gerencia actual, se busca dentro del contexto filosófico, epistemológico, ontológico, axiológico y en los diversos factores que inciden en la construcción del contexto gerencial comunicativo, mediados filosóficamente por el ejercicio de la transdisciplinariedad; que constituye la esencia en la interacción entre los miembros de la organización, así como establecer las relaciones interpersonales operativas y trascendentes entre ellos, además es el medio de entendimiento entre las personas y elemento coordinador del compromiso y de la prosperidad del centro de formación del ser humano. Esta tesis proyecta las bases para generar una aproximación epistémica a un modelo gerencial comunicativo desde la transdisciplinariedad en el entorno educativo universitario. Concibe en su estudio el reto al cambio por la fluidez de la información del gerente hacia su personal; se basada en los fundamentos teóricos de Heidegger, Giddens, Nicolescu, Ricoeur y la teoría de la acción comunicativa, Habermas, la interacción simbólica Blumer y la psicología social de Mead. La construcción de la metódica es de direccionalidad cualitativa, fundamentada en el método hermenéutico y fenomenológico, de paradigma interpretativo, que permitió comprender el mundo de la vida de los informantes, con la entrevista en profundidad y la observación participante, como técnicas de recolección de la información. Se empleó la triangulación como estrategia de contraste entre los datos de la investigadora, teorías, y métodos. Los informantes clave fueron: un (1) directivos del núcleo de la UNELLEZ, dos (2) docentes y dos (2) dirigentes estudiantiles. La información es analizada a través del programa computarizado ATLAS. Ti. Las conclusiones se orientan hacia la generación de un modelo de comunicación que esté relacionado con la concepción del ser de un gerente, en el actual sistema de comunicación organizacional, en la cúspide de los conocimientos, en la diversidad de criterios, y en la actitud del gerente para afrontar hipercompleja sociedad institucional.

**Palabras Clave:** Modelos Gerenciales. Comunicación. Transdisciplina. Educación Universitaria.

**Línea de Investigación:** Pedagogía, Educación, Didáctica y su Relación Multidisciplinaria con el hecho Educativo.

**Temática:** Impacto del Proceso Social Educativo Universitario.

**Subtemática:** Modelos

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

Autora: Maritza Banderela

Tutor: Dr. Wilfredo Illas

Noviembre, 2019

**COMMUNICATIVE MANAGEMENT MODEL FROM THE TRANSDISCIPLINARITY**  
**IN THE UNIVERSITY EDUCATIONAL ENVIRONMENT.**

**SUMMARY**

Communication is the engine that activates any organization, beyond a skill or skill is key mechanism for the manager to achieve the summit in productivity and efficiency; in educational organizations, their role is essential for the maintenance of the Institution. For the flourishing of this environment the foundations of current management are studied, it is sought within the philosophical, epistemological, ontological, axiological context and in the various factors that influence the construction of the communicative managerial context, philosophically mediated by the exercise of transdisciplinarity ; that constitutes the essence in the interaction between the members of the organization, as well as establishing the interpersonal relations that are operative and transcendent among them, it is also the means of understanding between the people and coordinating element of the commitment and prosperity of the center of formation of the being. Human. This thesis projects the bases to generate an epistemic approach of a communicative managerial model from the transdisciplinarity in the university educational environment, conceives in its study the challenge to change by the fluidity of the information of the manager towards his staff; is based on the theoretical foundations of Heidegger, Gadamer, Ricoeur and the theory of communicative action, Habermas, the symbolic interaction Blumer, social psychology Mead. The methodological construction is of qualitative directionality, based on the hermeneutic and phenomenological method, of interpretive paradigm, which allowed interpreting the informants' world of life, with the in-depth interview and the participant observation, as techniques for collecting the information. Triangulation was used as a contrast strategy between the researcher's data, theories, and methods. The key informants will be the (1) one directors of nuclei of the UNELLEZ, two (2) teachers, two (2) student leaders, the information is analyzed through the computerized program ATLAS. You. The conclusions are synthesized in generating a communication model that is related to the conception of the being of a manager, in the current organizational communication system, at the peak of knowledge, in the diversity of criteria, and the attitude of the manager to face hypercomplex institutional society.

Keywords: Management Models. Communication. Transdiscipline University education.

Research Line: Pedagogy, Education, Didactics and its Multidisciplinary Relationship with the Educational Fact.

Theme: Impact of the University Educational Social Process.

Submathematics: Models

## INTRODUCCIÓN

Los fundamentos comunicacionales entre los hombres, históricamente corresponden a la prehistoria donde los primeros humanos utilizaban lenguaje arcaico y la pintura; clasificándose como los primeros intentos de una expresión o comunicación. Las primeras civilizaciones que trasladaron lo oral a lo escrito, se situaron en el medio oriente alrededor del 4000 A.C.

Sumeria, que es considerada la primera y más antigua civilización del mundo, a finales del 4º milenio A.C estableció un tipo de escritura con iconos que representaban conceptos. Posteriormente, los egipcios desarrollaron un sistema de escritura basado en iconos llamados jeroglíficos. Años más tardes, el habla fue evolucionando hasta que estos iconos se fueron asociando a sonidos vocálicos con los que el número de iconos procedió a conformar los antiguos alfabetos, resaltando los fenicios griegos.

Durante las culturas ancestrales el lenguaje alcanza una gran transformación, logrando componer grandes obras literarias y teatrales. Obras que se extendieron por todo occidente. Los romanos idearon una escritura moderna con tipos de letras dotadas de hermosura y utilizaron nuevos soportes como el pergamino, hecho a partir de pieles curtidas de animales.

En la edad media, la cultura comunicacional sufrió un retroceso, fue una época marcada por crisis y guerras. En el siglo XII aparecieron las universidades como nuevos centros de transmisión de la lengua y promoción de libros. Cabe destacar que, para esta fecha, los árabes introdujeron el papel que habían inventado los chinos a través de la península ibérica. El papel se realizaba a partir de trapos macerados y posteriormente se empezó a realizar con fibras vegetales.

En 1450 Johan Guttemberg, con la invención de la imprenta ideó un nuevo sistema de reproducción basado en tipos móviles. Las páginas se componían laboriosamente con pequeñas teselas con las letras grabadas en volumen, luego se entintaban y se transmitían a papel en la prensa. La imprenta se desarrolló rápidamente y se extendió por toda Europa. Con estos Movimientos culturales e históricos, surgieron nuevos formatos de comunicación como: las revistas y los periódicos.

De esta manera, en el siglo XIX se idearon máquinas de estructura automática como la linotipia y la monotipia que redujeron considerablemente el tiempo de creación. También con la revolución industrial se crearon máquinas automáticas a vapor, dando paso a una comunicación eficiente y para todos, sin mirar la distribución territorial. Para el siglo XX siguen apareciendo medios de mayor comunicación como: la radio, la televisión, la fotografía y los métodos de

impresión, el offset con la capacidad de incluir color en la impresión de una manera automática. A partir de los años 60 y de los ordenadores personales en los años 80, aparecieron los computadores, la producción de material escrito se realiza de una manera rápida y muy visual.

En el siglo XXI, las imágenes se componen digitalmente mediante ordenador al igual que los textos. Las imágenes se pueden escanear o tomar con una cámara digital o crear imagen sintética. El proceso de comunicación que se impondrá en el futuro será la impresión digital, sin fotolitos por lo tanto unitarios y más baratos. Hoy por hoy la comunicación ha sido y será el mecanismo que fortalece toda organización, más allá de una herramienta o estrategia, es el elemento clave para que las administraciones y el gerente logren altos niveles de productividad y eficiencia; en las organizaciones educativas, la comunicación juega un papel primordial en el fortalecimiento de la Institución. Por ello se hace imprescindible desarrollar un proceso comunicacional asertivo que haga viable la convivencia en la organización educativa.

Según Collado (2013), la comunicación se entiende como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (p. 50)

En el ámbito educativo, la comunicación reviste gran importancia, por medio de ella se pueden lograr profundos cambios sociales. A través del proceso de comunicación lógico institucional, pueden converger diversas opiniones sobre las cuales se toman decisiones oportunas y acertadas, además proponer soluciones inmediatas para abordar grandes problemáticas que aquejen a una organización educativa. Los códigos utilizados en el proceso comunicacional deben ser consensuados y emitidos por un canal específico que permita a los interlocutores, establecer amenas y gratificantes situaciones comunicables, donde se permita la libre expresión de ideas y la reflexión sobre situaciones puntuales que enaltecen a la institución.

Desde esta esfera, se puede evidenciar que, en el contexto universitario, la acción comunicativa adquiere mayor relevancia por cuanto en ella convergen intereses espirituales alineados con creaciones intelectuales asociadas con ideas, conceptos, criterios, referencias explicativas, teorías y prácticas. Asimismo, las relaciones de trabajo entre los miembros de la comunidad universitaria tienden a gravitar alrededor de razones que, si bien buscan exaltar la espiritualidad, entendida como condición que favorece la sensibilidad y el idealismo en cuanto a momentos de la socialización, igualmente pueden reflejar posiciones encontradas.

Lo anterior enfatiza la importancia de los gerentes educacionales resaltando la necesidad de administrar las instituciones con eficiencia y eficacia a través del talento humano. Por ello se hace imprescindible desarrollar un proceso comunicacional asertivo que haga viable la convivencia en la organización institucional. Por lo tanto el gerente, debe estar en capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados; de él depende su éxito personal, el de la organización y del grupo que está dirigiendo. Obviamente que para pensar, tomar decisiones y emprender acciones de calidad se requiere, además de una formación gerencial, un patrón de criterios, una filosofía clara de la administración, una concepción del hombre en su raíz antropológica y una ideología del trabajo, que le permita ganar apoyo efectivo y comprometido con una misión, además la adecuación a las diversas culturas, a las múltiples disciplinas, así como la necesaria asimilación de nuevos saberes, científicos y tecnológicos.

Todo esto interpela al gerente dentro de las organizaciones para adecuarse a los cambios y transformaciones que permitan responder a las necesidades del entorno con el cual está comprometido. Históricamente, encontraremos huellas que indican claramente que los pueblos desde su origen, han trabajado unidos en organizaciones y bajo administraciones gerenciales. Entre los hallazgos más recurrentes tenemos a los griegos y los romanos, quienes marcaron las bases de nuestra sociedad; su incursión en la administración llegó hasta el punto de clasificar a las empresas en tres: Públicas: Las que realizan actividades del Estado. Semi- públicas: Las que pertenecen a sindicatos. Privadas: Las que eran manejadas por civiles. A los chinos con su gran muralla. También, los egipcios no se quedaron atrás, con sus pirámides, prueba incuestionable de la necesidad que asumieron al administrar y gerenciar un número importante de personas para poder llevar a cabo sus grandes proyectos culturales con éxito.

Se puede mencionar, además, la acción de Sumeria, considerada la primera y más antigua civilización del mundo, geográficamente ubicada en la parte sur de la antigua Mesopotamia, entre las planicies aluviales de los ríos Éufrates y Tigris. A finales del 4º milenio A.C. se dividió en una docena de Ciudades, estados independientes, cada una estaba gobernada por un “patesi” (Ennsi), o en ocasiones por un rey (lugal). Los patesi, sacerdotes supremos y jefes militares, fiscalizaban la construcción de diques, canales de riego, templos y silos, aplicando y administrando los tributos a los que toda la población estaba sujeta, para el año 3001 A. C. ya tenían un control administrativo del cobro de los impuestos. Un poco más allá en el tiempo en 1531, encontramos a Fray Luca Paccioli y su famosa obra El Príncipe, escrita por Maquiavelo.

Desde Sumeria hasta Maquiavelo, no se tenía idea de la Administración, mucho menos se conocía el término gerencia, sin embargo, la historia no hubiera sido posible sin su puesta en práctica.

Para Corominas y Pascual, (1984)

El termino gerencia viene de la raíz gesto, que proviene del latín gestos, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de genere, que significa llevar, conducir, llevar a cabo (gestiones). La acepción (concepto) gerente, cuyo origen es de 1884, viene de “gerens”, con el sentido del que gestiona o lleva a cabo. Por otra parte, gestión, también de 1884, procede de gestio, -onis, definido como acción de llevar a cabo algo y tiene como sinónimos gestionar, gestor y administrador (p. 38)

Aunado a ello, para Etkin, J. (2000)) el término gerencia se refiere esencialmente a tres cosas: la búsqueda de oportunidades, la coordinación de capacidades y la aplicación racional de recursos materiales y de seres humanos. Esto permite afirmar que dichos elementos son fundamentos para defender la idea de que las organizaciones deberían estar basadas en la transdisciplinariedad, debido a que los elementos que integran las organizaciones son hombres y mujeres, formando un sistema de actividades que tienen diversidad de interpretaciones acerca de la noción de las organizaciones, sus estructuras, sistema relaciones interpersonales, sus roles y actores, permitiendo construir una visión holística de los problemas, facilitando la solución a los conflictos que están presentes en las diferentes realidades del mundo actual que cada vez se vuelven más complejos por las distintas formas de comunicación en esta época postmoderna y tele comunicativa.

Por lo tanto, se supone que el compromiso del gerente consiste en enfocar sus esfuerzos para que las relaciones de trabajo se desenvuelvan en un clima comunicacional de franqueza, de escucha y de movimiento de la información. Sin embargo, en la institución educativa objeto de este estudio, la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ), es frecuente *encontrar una comunicación vertical* e indirecta del gerente a sus subalternos y poca comunicación ascendente, generando un clima laboral, en algunos casos, insatisfactorio, *provocando la falta de compromiso* con la institución de una proporción considerable de docentes. Además, es común la fragmentación y discrecionalidad en el manejo de las informaciones, las cuales se socializan entre amigos cercanos y parientes, dejando de lado a una cantidad considerable del personal sin conocimiento del funcionamiento o de aquella información

de interés para todos. Aunado a ello, se suma que la información manejada por las autoridades de esta institución es preferentemente, de *lineamientos políticos* (líneas político-partidistas), cuyo sesgo dista de un ejercicio comunicativo orientado al desarrollo de estrategias pedagógicas y didácticas.

Por las razones expresadas, la racionalidad de la experiencia y la reflexividad teórica, la investigadora considera que la gerencia universitaria necesita extenderse hacia nuevos horizontes, llevando su actividad a lo que simultáneamente la relaciona con otras disciplinas y proyectar su quehacer más allá de lo disciplinario, utilizando la acción comunicativa como instrumento operativo, que permita asimilar y comprender las perspectivas y el conocimiento de los otros, sus enfoques y sus puntos de vista; y también, desarrollar en conjunto, los métodos, las técnicas y los instrumentos conceptuales que faciliten o permitan la construcción de un nuevo espacio, dirigiendo su visión más allá de las fronteras de una simple comunicación de gerente a su personal. A tal fin, la gerencia universitaria debe a su vez, gestionar su modelo gerencial comunicativo, sustentarlo en los fundamentos del pensamiento complejo, con énfasis en los postulados de la transdisciplinariedad.

La línea de investigación asumida: Pedagogía, Educación, Didáctica y su Relación Multidisciplinaria con el hecho Educativo, tiene como intención atender los fenómenos sociales asociados a la cultura, la sociedad y el trabajo en el contexto educativo, también se vincula a las redes de problemas que se suscitan en el engranaje de toda la maquinaria educativa, su perspectiva es atender las demandas de una humanidad en un axiomático tiempo y espacio. De esta forma, interpretar la realidad social de las instituciones de educación universitaria, relacionadas con las interacciones personales, la estructura organizacional y la comunicación del gerente como fenómeno social, demandan una transformación perentoria que se articule entre una perspectiva transdisciplinar del hecho comunicativo y un modelo de gerencia cónsono con el desarrollo cualitativo del contexto universitario.

La presente tesis doctoral tiene como propósito: generar una aproximación teórica hacia un Modelo Gerencial Comunicativo mediado por la Transdisciplinariedad en el ámbito universitario. Se tomó como referencia el Vicerrectorado de planificación y desarrollo social de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. (UNELLEZ) Municipio Sosa Estado Barinas.

En este sentido, el estudio se basó en una investigación cualitativa que constará de cinco (5) momentos: *Primer Momento* denominado: Espacio Exegético de la investigación, donde se visualizará la atmósfera de decepciones, el argumento sintáctico de la problemática, la dispersión del nudo crítico, los enigmas de la investigación, las intencionalidades general y específicas, además de las reflexiones objetivas que le conceden importancia al estudio. *Segundo Momento*: Espacio del Surtimiento de las Orientaciones experienciales. Se refiere al pedestal de orientaciones experienciales y teóricas derivadas de la disertación trilogica del aporte de: Habermas, Blúmer y Mead, suscitando una confrontación entre la teoría de la comunicación con la semiótica lingüística, trilogía sociedad, universidad y comunicación desde la aprehensión entre las teorías de Habermas, Blumer y Mead y los enfoques praxiológicos en la acción comunicativa.

En el *Tercer Momento*: Espacio del Episteme del Soporte Teórico, se muestra la recopilación del puntal teórico ilustrado con la ontogénesis de la comunicación desde una perspectiva gerencial en organizaciones educativas del entorno universitario. Es la sección donde se presentan diversas generalizaciones conceptuales, interpretaciones y elementos constitutivos, consustanciados con el marco de relaciones epistémicas. *El Cuarto Momento* es un Espacio conformado por las componendas sistemáticas de la búsqueda, en él se expondrá lo onto-epistemológico, teniendo como base la naturaleza de la investigación con características cualitativas, la perspectiva metódica, el procesamiento de la información, las técnicas de recolección de la información, del análisis de la información y los hallazgos. *El Quinto Momento*: Espacio para la Generación del Conocimiento, se constituye en el aporte de la investigación. Se desarrollan las bases epistémicas de alcance metateórico que fundamentan el Modelo comunicacional transdisciplinario para una gerencia eficiente, cuya base es la generación de una aproximación teórica que permita comprender el fenómeno social de la comunicación gerencial en el contexto universitario desde la estructura social y la acción comunicativa, a partir de los actores sociales inmersos en el mundo de vida de la Universidad. Finalmente se presentan las conclusiones de la investigación y las referencias bibliográficas.

**PRIMER MOMENTO**  
**Espacio Exegético de la Información**  
**ATMÓSFERA DE DECEPCIONES**

En este primer momento se presenta el escenario de las contrariedades (atmósfera de decepciones) donde se desarrolla el contexto argumentativo y sintáctico de la problemática, es decir, la intención del estudio y las reflexiones filosóficas que dan la razón de su legitimidad.

**Argumento Sintáctico de la Problemática**

La transformación de la historia del hombre es fundamental para demarcar los indicios permanentes de una nueva era, manifestada en el avance tecnológico llamado postmodernidad. Los primeros en entender la naturaleza de este impacto evolutivo serán capaces de promover caminos que otros encontrarán más fáciles y de obtener ventajas que eventualmente les permitirán convertirse en precursores y líderes de sus respectivas organizaciones. La evolución social es tan evidente y vertiginosa que se está generando una nueva y radical forma de vida, descubierta como la interpretación y comprensión de los fenómenos sociales. Este es uno de aquellos acontecimientos especiales de la historia que tienen el poder de alinear lo posible y de transformar el futuro, teniendo como norte el encuentro de los seres humanos.

El ser humano y la sociedad, son dos contextos intrínsecos de completitud recursiva que, por su grado de complejidad, aún se sigue explorando esa relación recíproca de impacto, con la cual se examinan las relaciones de interacción, las dimensiones hologramáticas y los cruces disciplinares, lo cual convoca irreductiblemente a entender la condición humana solo desde la socialización, y entender la acción social solo desde la posibilidad comunicativa humana.

Para dignificarnos una reflexión, la vida humana, tal como se vive y concibe en la actualidad y es posible en cada individuo, se le atribuye a una doble herencia que comienza a recibir desde antes de nacer. Por un lado, la biológica, potencial genético resultado de un largo proceso evolutivo que ha hecho del ser la más evolucionada de las especies del planeta, sobre todo por su sistema nervioso cerebral; cuya complejidad, plasticidad y largo periodo de desarrollo lo conduce a una comunicación para determinar la sociabilidad entre todos los individuos que conforman el planeta tierra y el entendimiento social de la convivencia. Asimismo, le ha asignado

una extraordinaria capacidad de aprendizaje y de convivencia social, que hace posible la mayor diversidad y autonomía frente al medio, y que solo la especie humana conoce.

Por el otro lado, la herencia histórica, se apropia a través de la comunicación de la comunidad en la que se nace, otorgándole una variada riqueza expresada en el acervo cultural, el imaginario compartido y el patrimonio heredado. Este es el producto antropológico del proceso de desarrollo que se da en la formación de la noción de lo colectivo. De esta manera, la conexión entre ambas herencias: genética y social, ocurren desde la transmisión de prácticas interactivas como: el trabajo, el convivir, la educación y lógicamente, la cultura; todas materializadas desde la comunicación, fenómeno social por el cual, la disposición armónica y efectiva de todo proceso de intercambio, depende fundamentalmente, para su progreso y para la calidad de vida, del elemento interactivo. Al respecto Carrasco (2008) expresa que:

La naturaleza propia de la vida, es el esforzarse por seguir viviendo. Como esta continuidad sólo puede asegurarse por la constante renovación, la vida es un proceso de regeneración continua. Lo que la nutrición y la reproducción son a la vida fisiológica, la comunicación lo es a la vida social (p.88).

Este argumento resume el carácter social de la comunicación y el formativo de la sociedad. La existencia humana social viene garantizada por el proceso formativo que se hace posible por el trabajo, la comunicación y la sociabilidad que conllevan a las relaciones interpersonales en la sociedad. Constantemente se habla del creciente caos en el que se encuentra inmersa la humanidad, atravesando dificultades en los ámbitos: político, social, cultural, económico, comunicacional, administrativo y educativo, entre otros; producto de diversos sucesos, cambios y transformaciones, a los que esta se encuentra sujeta.

Habermas (1987), en sus escritos filosóficos y haciendo referencia a la comunicación como una interacción, dice que "sirve para cubrir y reforzar el sistema relacional", lo cual permite continuos intercambios, emisión, recepción y percepción de mensajes que promueven el progreso del sujeto. Esta acción comunicativa se analiza desde los marcos de la personalidad del individuo que interactúa intelectual y afectivamente, en un proceso socialización, que, para los efectos de este estudio, derivará de una acción gerencial. Estas ideas son fortalecidas por los planteamientos de Frederic (1973) cuando expone:

La comunicación interpersonal que tiene lugar en el escenario universitario, representa un factor significativo en la formación y desarrollo de la personalidad de los educandos. En la medida que

nos aproximemos más a la comprensión de los mecanismos psicológicos de este proceso inter - racional podremos realizar las intervenciones más efectivas y orientar mejor a maestros, alumnos y gerentes universitarios. (p. 86)

El estudio de la comunicación sirve para comprender el mecanismo por el cual quien inicia la actividad comunicativa, consigue lograr sus objetivos a través de propósitos vinculados con la argumentación, la manipulación y la reproducción. Según esto, se comprende el interés que ha despertado este estudio en las llamadas disciplinas instrumentales, aquellas que están interesadas en conocer las técnicas adecuadas para hacer que el receptor haga determinadas cosas de determinada forma (comprar, votar,) y del modo y manera que desea el emisor.

En este sentido, la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1987), estudia la capacidad que tienen algunos seres vivos de relacionarse con otros intercambiando información. Es una reflexión científica muy nueva, pero en cambio, su objeto de estudio es de una actividad muy antigua. La aptitud para servirse de la información en la interacción, la poseen especies animales que habitaban en la tierra mucho antes que el hombre. Es la teoría utilizada para el desarrollo del estudio de los comportamientos comunicativos. Está interesada en explicar cómo el ser vivo controla su entorno mediante el recurso de la información y actúa en él mediante la estrategia de la interacción.

Dada la importancia de la comunicación para que el hombre pueda ejercer sus habilidades gerenciales y su transcendencia en la sociedad, Devers (1990), se ha dedicado a estudiarla, elaborando teorías en la que recoge los distintos recursos y modelos comunicativos, como ejemplo a seguir para perfeccionar la forma de llevar una información a todos los componentes del sistema organizacional a partir de la tríada participación, horizontalidad y diálogo permanente.

Los recursos de la era tecnológica reclaman a las organizaciones adaptarse y reinventarse para navegar por la sociedad de la información, el avance tecnológico y la multidisciplinariedad del conocimiento. En tales desafíos, la conectividad, comunicación, capacidad transaccional y disponibilidad en línea y redes, son condiciones de supervivencia, transcendentales, con mayor énfasis, en este tiempo postmoderno. Esta era de la conectividad en la nube, del Cloud Computing y de las redes sociales se impone cambiando hábitos, esquemas de poder, de relación en todas las dimensiones de la vida personal, familiar, organizacional e institucional que migran de la aldea local a una aldea global plena de nuevos paradigmas; no obstante, lo que se ratifica con más vigor es la importancia de la acción comunicativa en los nuevos estatutos epocales, lo

que exige una redimensión permanente de actividades como la educación y, dentro de ella, del desempeño gerencial.

Ante esta vorágine comunicativa, la sociedad está convulsionada buscando una nueva identidad en sus valores y creencias para poder adaptarse a las realidades que demarca un mundo lleno de complejidad, incertidumbre e innovación. Realidad que impacta todos los órdenes de la vida humana. Ya no es posible pensar la educación o la gerencia universitaria alejada de este contexto vertiginoso repleto de cambios, emergencias y expectativas sociales.

En el marco de un modelo comunicativo, preestablecido por la transdisciplinariedad de los procesos de formación del hombre en el fenómeno de la gerencia universitaria, esta tesis busca generar, develar, interpretar y construir un modelo gerencial comunicativo desde esa transdisciplinariedad para el entorno educativo universitario, desarrollando las funciones esenciales del gerente, tomando en cuenta las condiciones de igualdad y de libertad contemplada en los derechos humanos; dimensiones fundamentales que permiten a las personas actuar en los recintos universitarios, con capacidad de diálogo y estableciendo obligaciones y medidas orientadas a garantizar e impulsar el ejercicio efectivo de la comunicación en una transgerencia, viéndola desde el más allá, en la distancia y la profundidad del perfeccionamiento, que admite la dinámica de un mundo de constantes despliegues tecnológicos.

En este sentido, las organizaciones académicas universitarias, conducen a un crecimiento exponencial del saber, lo que torna imposible cualquier mirada segmentada del ser humano. Solamente una inteligencia que dé cuenta de la dimensión planetaria, de los conflictos actuales, podrá hacerse cargo de la complejidad de nuestro mundo y del desafío contemporáneo que urge ante la inminente auto-destrucción material y espiritual de la especie humana. La vida está fuertemente amenazada por una tecnociencia triunfante, que obedece a la lógica impresionada de la eficiencia por la eficiencia en las organizaciones gerenciales. La separación contemporánea entre un saber cada vez más acumulativo y un ser interior cada vez más empobrecido, lleva a la ascensión de un nuevo oscurantismo, cuyas consecuencias sobre los planos social e individual, son incalculables. El crecimiento del saber, sin precedentes en la historia humana, aumenta la desigualdad entre sus detentores y los desprovistos de aquel, engendrando así desigualdades crecientes en el seno de los pueblos y entre las naciones del planeta que incrementan los grandes males de la humanidad: intolerancia, desigualdad e injusticia.

Simultáneamente, todos los desafíos anunciados, poseen su contrapartida de esperanza, así como el crecimiento extraordinario del saber puede conducir a una transformación, compatible a la evolución de la especie humana, la reflexividad orientada a la legitimación de los procesos comunicativos puede conducir a la gerencia universitaria por una senda de desarrollo, participación y construcción transdisciplinar. Thompson (2004), describe el alcance de la perspectiva transdisciplinaria con las siguientes palabras:

La visión transdisciplinaria elimina la homogeneización, y reemplaza la reducción con un nuevo principio de realidad que emerge de la coexistencia de una pluralidad compleja y una unidad abierta. En lugar de una simple transferencia del modelo desde una rama del conocimiento a otra, la transdisciplinaria considera el flujo de información que circula entre varias ramas de conocimiento. La principal tarea es la elaboración de un nuevo lenguaje, de una nueva lógica, y de nuevos conceptos que permitan un diálogo genuino entre diferentes dominios. La transdisciplinaria no es una nueva disciplina, una herramienta teórica, o una superdisciplina. Es la ciencia y el arte de descubrir puentes entre diferentes objetos y áreas de conocimiento (p.30)

Sobre la base de este simétrico fenómeno interactivo (individuo y sociedad) como una totalidad indivisa, capaz de realizar impactos positivos en el entorno, se han construido nuevas tendencias gerenciales para el siglo XXI. Algunas de estas tendencias señalan la necesidad de realizar conexiones con la gente a través de la comunicación, porque es ésta la que permite la interrelación con los otros en un tiempo y espacio inimaginable, acortando distancias, estructuras sociales, sistemas, ámbitos para configurar un mundo distinto de amplias informaciones necesarias para la comprensión y el desenvolvimiento eficaz de cualquier estructura gerencial.

En este sentido, según Kaufmann (1994), el impacto de la comunicación en el ámbito organizacional se ha materializado en el reforzamiento de la visión empresarial, en la difusión del conocimiento para realizar ajustes en las metas y estrategias y en la necesidad de inspirar un sentido de relación e intereses mutuos para garantizar intercambios sociales óptimos. El autor también hace énfasis en la necesidad de dinamizar los procesos gerenciales tales como planificación, organización, coordinación, toma de decisiones, evaluación y seguimiento en función de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En este orden de ideas, Vidal (1979) señala al respecto que esta necesidad obedece a la construcción, en las instituciones, de espacios que favorezcan la formulación y unión de visiones y misiones tanto personales como grupales que orienten el cambio y las innovaciones en función de los intereses, necesidades y habilidades de los actores, a objeto de resolver problemas

científicos, técnicos y establecer principios de calidad y eficiencia en la gestión a fin de garantizar niveles de excelencia.

Reforzando estas visiones Covey (1994), señala que los nuevos paradigmas gerenciales en las organizaciones adoptan un estilo más participativo y más estratégico, basado en el trabajo compartido y en el aprendizaje en equipo. De esta manera se crea en los participantes la necesidad de integrarse como pluralidad al proceso de toma de decisiones, de forma tal que puedan confrontar las informaciones para comulgar con el consenso y la negociación. Ello le otorga legitimidad al proceso desarrollado y a la apertura de nuevas formas de pensar, sentir y comunicar. Las tendencias, anteriormente descritas, han sido experimentadas en gerencias de la educación de países como Estados Unidos de Norte América, Alemania unificada, Singapur y Japón. Todas estas naciones han sentido la necesidad de una gerencia más comunicativa, más competitiva y más humana. No obstante, finalizada la segunda guerra mundial, es a Japón al que se le considera, como un modelo de crecimiento sostenido en los ámbitos económico, político, social, científico y tecnológico por estar basados en las estrategias comunicacionales.

Particularmente, en Venezuela, específicamente en el campo educativo, según Cárdenas (1998), el impacto gerencial de las nuevas tendencias no ha sido interiorizado en su totalidad por muchas instituciones, entre ellas las relacionadas con la etapa profesional universitaria. La explicación de esta situación pudiera estar unida al hecho de que muchos gerentes de este nivel no se sienten identificados con los propósitos institucionales, ni con las necesidades y requerimientos de su personal; situaciones estas que sumergen en un letargo de indiferencia y de pasividad a los miembros de la comunidad universitaria.

Haciendo una revisión en torno al papel y al perfil del gerente en las instituciones educativas universitarias, ámbito de estudio de este documento doctoral, se encontró que algunos gerentes presentan, en su modo de administrar, nudos críticos en la comunicación, en primer lugar, referidos a la relación cara a cara, a la divulgación de las informaciones dentro de la institución, al derecho de incluir a todo el personal en las debidas informaciones y toma de decisiones y al desconocimiento evidente de que, sin esta relación comunicativa, los miembros se dispersan, se pierden los esfuerzos y aumentan los conflictos interpersonales. He allí el nudo crítico de este estudio: una gerencia con débil consistencia comunicativa, desarticulada y ajena al desarrollo cualitativo de los procesos educativos y fragmentada desde una reconstrucción

eminentemente político-partidista. Ello sin olvidar, la falta de articulación a las demandas sociales, al interés sustantivo de gestionar conocimientos desde los propósitos universitarios, a la adecuación a los requerimientos implicados en la innovación y la complejidad del contexto excepcional que vivimos como especie humana y al desarrollo de políticas formativas que respondan a perfiles, competencias y desempeño en la consolidación de un liderazgo participativo, horizontal y cohesionado.

Para Cornejo (1996), el segundo nudo crítico se evidencia en el desconocimiento de los cambios científicos/tecnológicos suscitados en estos últimos tiempos en comunicación educativa, lo que genera una perspectiva muy estrecha de la función gerencial. Lo anterior queda evidenciado en los planteamientos de Pozo (1997) quien considera que algunos gerentes asumen el cargo sin un compromiso claro para cohesionar con su personal, al igual que con la visión y misión institucional. Esta situación los induce a asumir procesos gerenciales tales como planificación, organización, dirección, control y evaluación, de una manera autocrática para asegurar su autonomía (permanencia) en la institución. Todo esto conlleva a desvirtuar el rumbo de lo que esperan de su gerencia y de lo que sus gerenciados esperan de la gestión. Lo complejo se encuentra en la pérdida del entusiasmo por la investigación, tarea sustantiva que soporta todo el aparato educativo y gerencial de las instituciones universitarias.

En el mismo orden de ideas, Pasquali (1990) plantea la desestimación que le otorgan algunos directores a los beneficios académicos y profesionales que brinda la participación del personal en el proceso de toma de decisiones, trabajo en equipo y aprendizaje organizacional, como resultado de la instauración de un sistema democrático, basado en el compromiso, la comunicación y en la responsabilidad. También, se encuentran aquellos gerentes que no conciben en su gestión, políticas dirigidas al desarrollo del personal tal vez porque ellos mismos no han descubierto su propio proyecto de vida. Para Covey, Merrill y Merrill (1995) estos gerentes tienen que:

...” vivir para un propósito superior a sí mismo” que los capacite para asumir la organización desde una dimensión centrada en la promoción y satisfacción de su equipo de trabajo, que los ayude a mejorar los espacios personales y profesionales y que los forme como promotores sociales en la construcción de una gerencia más humana y comunicativa, (p. 67).

En este sentido, se observa un contexto problematizador expresado en tres dimensiones: 1) la gestión organizacional, 2) la adecuación contextual y 3) el ejercicio del liderazgo.

En cuanto a la gestión organizacional, se evidencia deficiente desempeño comunicativo de la gerencia que afecta el nivel de relaciones humanas y el funcionamiento cualitativo de la organización, así como dispersión de esfuerzos para la consecución de las metas y la escasez de recursos y problemas en el aprovechamiento óptimo de lo que se tiene desde el reconocimiento y la reinención de la fisonomía institucional.

Asimismo, en la adecuación contextual se observa, desconocimiento de los cambios que permitan dar respuestas pertinentes a las necesidades de transferencia en un contexto emergente expresado por los avances de las nuevas tecnologías. Aunado a ello, la organización no produce respuestas a las urgencias sociales dada la atrofia organizativa que experimenta ante las propias deficiencias comunicativas.

En este orden de ideas, el ejercicio de liderazgo en algunos casos se maneja de manera autocrática pudiendo afectar una co-gestión de calidad, a su vez, se vislumbra una ausencia de políticas orientadas a la capacitación para elevar el desempeño hacia estándares de calidad, y finalmente se observa deficiente clarificación de los perfiles gerenciales y de los criterios de desempeño

Sobre la base de la problemática expuesta, se requiere realizar un replanteamiento de la gerencia en sus dimensiones comunicativas, técnica, de participación y de desarrollo del personal, para determinar las limitaciones y fortalezas, las amenazas y oportunidades del modelo gerencial comunicativo que adopta el director por ser éste un elemento fundamental en los fracasos y en los logros más significativos de la institución.

Específicamente, la UNELLEZ, ubicada en el Municipio Sosa del Estado Barinas, no escapa de esta circunstancia, puesto que la investigadora, como profesional de la docencia e integrante de esta comunidad universitaria, desde la racionalidad de su experiencia, ha podido evidenciar a través de la observación participante, entrevista en profundidad y notas de campo, que la acción comunicativa expresada por el gerente educativo, de manera verbal, está discriminada hacia su grupo íntimo (círculo familiar), lo cual significa que no llega a todos los integrantes de la comunidad, la veracidad de los mensajes, y cuando se intenta colectivizar, hay

distorsión en las informaciones; es decir, no hay claridad en las instrucciones emanadas por el supervisor de la institución. Cuando algún miembro de la institución tiene la necesidad de plantear una situación en forma verbal, el gerente asume una actitud indiferente y no reconoce los diversos puntos de vista, lo cual influye en las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización universitaria. Ello genera que un importante número de docentes, no desarrollen una identidad institucional, una sólida responsabilidad en el desempeño de sus funciones administrativas y docentes; en fin, no se asumen como parte fundamental de toda la estructura organizativa de la institución. Todo este marco apunta a un deficiente desempeño comunicativo de la actividad gerencial.

De igual manera, es notorio el desinterés de los docentes para el trabajo en equipo, la colaboración en la realización de tareas designadas en las comisiones conformadas en la institución, en la cohesión de esfuerzos para el logro de metas compartidas, pues se limitan exclusivamente a dar clases y planificar las actividades en el aula, lo cual significa que hay incertidumbre, carencia de compromiso y responsabilidades en el quehacer integral del entorno universitario. Ante este problema emerge la necesidad de encontrar las orientaciones comunicacionales que sustenten una aproximación teórica para la generación de un modelo gerencial comunicativo desde la transdisciplinariedad para el entorno educativo universitario, como una vía que permitan adecuar la gerencia a los nuevos tiempos, solventar el déficit comunicativo, integrar los elementos constitutivos, consolidar la formación, mejorar la calidad del servicio y cimentar una cultura gestionadora de saberes. De no buscarse soluciones, estas deficiencias tendrán impacto en la praxis pedagógica y en el clima organizacional, trayendo como consecuencia la ruptura de las relaciones interpersonales y grupales, situación que destruiría lentamente el sistema institucional al afectar la calidad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, al no hacerse cargo de procesos formativos e investigativos meta implicados en la gerencia, en la formación y en el funcionamiento organizativo de la institución universitaria.

### **Dispersión de la Problemática**

La educación universitaria constituye un cúmulo de conocimientos y de intereses, que reúne a profesores y estudiantes en la labor de buscar la verdad y consolidar los valores trascendentales del ser humano. Como institución, organización y estructura representa un campo de interacciones en la que existen individuos, redes de conexiones, lazos, dependencias,

intercambios, lealtades, entre otros. En consecuencia, en el campo universitario se desarrolla un entramado social que agrupa a los sujetos desde relaciones interindividuales que están en constante movimiento, se expanden, se contraen, se fortalecen, se debilitan, se unen, se desintegran o se entremezclan cuando aparece el disenso. Por ello, de estos grupos se producen procesos de unión o ruptura, es decir se dan un conjunto de relaciones sociales tratadas con un lenguaje ratificado en los cuales, el diálogo se advierte como piedra angular.

De tal forma, que lo que sustenta a la Universidad, es un proceso constante de agrupamiento y reagrupamiento que da lugar a una mediación interactiva de estructuración y organización que establece figuraciones gerenciales. Estas mediaciones, hacen que los actores gerenciales como sujetos implicados en la trama social, busquen el máximo funcionamiento de la institución, el rescate y el mejoramiento de los valores éticos y solidarios, la preparación académica para resolver los problemas sociales, ideológicos, políticos y económicos y la formación de un individuo comunicativo por excelencia como base primordial en el desarrollo de actividades gerenciales, investigativas y educativas.

Para desempeñar esta gestión, las actividades de las universidades han de estar diseñadas a fomentar, confrontar y divulgar el saber mediante la investigación y la enseñanza, complementar la formación holística iniciada en los ciclos educacionales anteriores, formar los profesionales y técnicos que necesita la nación para el desarrollo sustentable. En esta suerte de demandas y requerimientos, se hace perentoria la existencia de una gerencia comunicacional, que, basada en las corrientes del pensamiento humano, se consolide alrededor del desarrollo de competencias individuales y colectivas, sustentadas en relaciones comunicacionales, en la participación de todos los actores involucrados en la gestión educativa y en la pertinencia contextual de un gestión de conocimientos que articule todos los componentes de la estructura universitaria a partir de la transdisciplinariedad.

En este sentido, el propósito de las acciones gerenciales, no es más que, sustentar las relaciones que conectan a los individuos a través de las ideas, de las propuestas, de los cambios, de las creaciones intelectuales, organizacionales y de la cohesión de esfuerzos, los cuales pueden ser: iguales o diferentes, reglamentados, cooperativos o competitivos, basados en intereses, misiones y visiones. Por tanto, de las interrelaciones se erigen un entramado de acciones y de allí surgen las ideas, las reglas, los intereses que, al interconectarse entre ellas, suscitan el diálogo

entre creencias, convicciones, definiciones, conciencias, normas, valores, e ideales que, así como constituyen el tejido social, constituyen la trama relacional y formativa sustentadora de la vida universitaria.

De tal forma, la actividad del gerente está asociada a la conducta regulada por las normas que derivan de la existencia de roles sociales. Las organizaciones no pueden dejar de tener una "finalidad moral", ha de legitimarse por sus fines, por los servicios que prestan; y esto es así por ser sistemas cooperativos, cuya finalidad se vehicula para el éxito interno y externo; es decir para ser moralmente aceptada en el contexto en el cual se encuentra inmersa, a partir de su posibilidad de respuesta a las demandas sociales.

Las organizaciones gerenciales, en las cuales existen relaciones entre los individuos normadas, cohesionadas, cotidianas y espontáneas, van tejiendo una afinidad entre sus integrantes, partiendo de los intereses y características comunes que los define como grupo, estos serán de beneficio para la función gerencial, dependiendo de la capacidad de comunicación e información que maneje el gerente en la captación, cohesión y orientación de esfuerzos.

En este sentido, en las universidades existen grupos que desarrollan un comportamiento colectivo relacionado con la tradición y la costumbre de ser del docente universitario, cuyas acciones, enmarcadas en un interés de autonomía, se organizan a partir de una estructura, unos propósitos, unas normas y una participación activa en el engranaje funcional de la gestión de conocimientos. Estas acciones buscan a su vez, suscitar procesos de cambio y de transformación social, tomando en cuenta la articulación del esfuerzo grupal, de los propósitos sustantivos de la organización y de las expectativas sociales, consolidando una conducta que, como referente social y organizacional, se enmarca en unos vectores transdisciplinares, comunicativos y gerenciales, vehiculados a su vez, en demandas contextuales, intereses individuales y colectivos, movimientos epocales y sustento ontológico, gnoseológico y epistemológico de la institución.

De esta forma, el malestar organizativo – gerencial que ha venido socavando a las instituciones educativas universitarias, cuyo germen se ubica en un deficiente desempeño comunicativo, en una desarticulación y fragmentariedad disciplinar y, en una débil matriz epistémica del ejercicio gerencial, también se alberga en las políticas educativas que el Estado venezolano ha venido implementado en el sector universitario: gestiones eminentemente

politizadas, intereses educativos difusos e inobservancia de una cultura meritosa para la designación de funciones gerenciales, lo cual redundo negativamente en definir claros ideales de calidad educativa desde la cohesión de esfuerzos de la organización, una débil articulación con las necesidades del contexto y una precaria política de formación y participación desde el funcionamiento mismo de las estructuras universitarias para la gestión de conocimiento.

En este sentido, los expertos consideran que en Venezuela la situación de las universidades está atravesando por tres problemáticas sustantivas: desgastados modelos gerenciales, deficiente desempeño comunicacional y la asignación de jerarquías siguiendo líneas políticas, que afectan el desarrollo cultural, social y científico de la institución, ámbito fundamental dentro de organizaciones que tienen altos fines socializadores, delicados principios axiológicos y fundamentales propósitos para el desarrollo humano integral. Por esta razón, reviste de importancia y legitimidad, aquellos estudios que intenten dar respuestas a estas problemáticas existente dentro de las organizaciones educativas del contexto universitario, dimensión fenoménica de esta investigación y fundamento de la gerencia comunicacional universitaria desde la transdisciplinariedad en la Universidad pública, específicamente, UNELLEZ territorializada en el Municipio Sosa del estado Barinas.

Evidentemente, la Universidad ha conquistado amplios avances humanísticos, científicos y tecnológicos que se traducen en desarrollo de la humanidad. Fue creada hace varios siglos y su impacto ha permanecido intacto por décadas, dado el apoyo en el desarrollo y mejora de la calidad de vida de la humanidad. En Venezuela, estas instituciones datan desde hace más de 200 años, naciendo con la Universidad Pontificia de Caracas en la época de la colonia, hasta convertirse en la Universidad Central de Venezuela después de la independencia. En lo que respecta a la autonomía universitaria, esta fue establecida en el año 1958 por el gobierno de transición de la naciente democracia, es un principio fundamental que se materializa en la gestión académica, administrativa y social.

En este orden de ideas, la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ) nace como necesidad educativa para atender a los estados: Apure, Barinas, Portuguesa y Cojedes. Aunque fue creada en el año 1974, consolida su rango jurídico, como otras casas de estudios universitarios, en lo consagrado por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, en su artículo 109, el cual que expresa:

El Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes y egresados de la comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para beneficio espiritual y material de la Nación. Las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio bajo el control y vigilancia que a tales efectos establezca la ley. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión. Se establece la inviolabilidad del recinto universitario.

En este sentido, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, les confiere el carácter autónomo a las universidades; sin embargo, estas se han visto afectadas por una creciente injerencia política y por una política de control y persecución que ha venido ejecutando el ejecutivo nacional. Esta situación delicada e inconstitucional debe ser revisada y examinada con rigor, pues se debe reflexionar si realmente estas universidades gozan de un clima adecuado conformado por administradores íntegros, profesores e investigadores motivados y reconocidos, estudiantes que gocen de las debidas garantías, entre otros, ya que, de lo contrario, seguramente las universidades venezolanas perderían su gran misión para las cuales fueron creadas y por ende, no estarían a la altura de responder a los desafíos planteados por los nuevos tiempos.

Asimismo, es pertinente realizar una reflexión exhaustiva basada en que la Universidad es por excelencia una institución científica, académica, humanística y tecnológica abierta a todas las corrientes del pensamiento como una necesidad básica para la discusión y el crecimiento continuo del conocimiento; sin embargo, las deficiencias comunicativas en el ámbito gerencial ponen en tensión y cuestionamiento ese ideal universitario, de esta forma: el proselitismo político, la carencia de un perfil cónsono a estos intereses y la desatención a la necesaria adecuación de la institución a los requerimientos sociales y a los estándares de calidad, atentan contra el funcionamiento universitario, la eficiente articulación social y la formación integral y el desarrollo sustantivo de todos los actores.

Desde el punto de vista de la idiosincrasia interna de las universidades venezolanas, y partiendo de la premisa injerencista que el Estado venezolano ha impuesto sobre ella, surge la necesidad de que los gerentes, quienes llevan las directrices y gestionan el adecuado funcionamiento, estén suficientemente formados, que consoliden su gestión en un eficiente ejercicio comunicativo y logren cohesionar todos los esfuerzos hacia la consolidación de una

gestión cualitativa del conocimiento para poder hacer frente a los avatares y desafíos que hoy día se plantean a la educación universitaria.

En este sentido, los individuos que les ha correspondido estar a cargo de organizaciones universitarias, sufrieron infranqueablemente estos cambios, se han visto obligados a implantar estrategias que los dispusiera a experimentar directrices difusas y poco eficientes que condicionan el nivel de productividad de la organización a miradas políticamente sesgadas. Una de las formas para hacer frente a este nudo crítico, sino la única, es generar un eficiente desempeño comunicativo que se reconozca en la transdisciplinariedad como mecanismos para responder a la complejidad, complementariedad y adecuación. Es así como se perfila el cargo de gerente educativo, el cual debe poseer características que le permitan cohesionar el colectivo hacia el logro de las metas trazadas, liderar el equipo humano, los procesos y la gestión de conocimientos hacia la consolidación del ideal de calidad educativa; en fin, lograr el desarrollo exitoso de todos los componentes que constituyen el engranaje educativo de la institución universitaria.

Para Rodríguez (2012), la gerencia educativa se define como un proceso mediante el cual se establecen acciones de organización, coordinación, dirección y control de recursos con el objeto de lograr un fin o metas determinados. Esto destaca que la labor del director en toda institución es la de prevenir las eventualidades que influyen negativamente en dicho proceso, por ende, debe poseer la capacidad de introducir correctivos que faciliten su gestión, en el momento que sea necesario. Lamentablemente en la actualidad todo gerente educativo se enfrenta con una variedad de obstáculos, como son: la falta de capacitación en materia de gerencia, resultando una de las principales causas de la deficiente gestión, aunado a la escasez de recursos y de herramientas útiles para el desarrollo de las potencialidades de los gerentes educativos y de los miembros de la comunidad escolar.

Como es conocido, la gerencia educativa no se produce por sí sola, más bien es el resultado de la interacción humana; por consiguiente, se deben considerar las ideas, iniciativas, sentimientos, diálogos y aportes de todo el colectivo humano, cuyas acciones mantiene con vida el sistema organizacional de la institución. Esta generación debe convertirse en propósito del esfuerzo mancomunado, siempre orbitando alrededor del desarrollo la Universidad, de las personas y del entorno.

Los estudios previos y la racionalidad de la experiencia coinciden en que el principal nudo crítico de las organizaciones educativas, se ubica fundamentalmente en el desempeño comunicacional y en la mirada parcelada del funcionamiento estructural. Al respecto, es importante destacar que Stoner y Freeman (1996), mencionan que la dirección de una organización educativa implica arribar a una mirada integral, compleja e innovadora, a fin de poder “mandar, influir y comunicar a los empleados para que realicen las funciones esenciales que tiene establecidas”. (p.13)

En este orden de ideas, el gerente educativo más que mandar, debe convencer a su equipo de trabajo, a que se unan para lograr el futuro deseado que surge del desarrollo de la planificación y de la organización de recursos, esfuerzos y propósitos. Todo esto dependerá primordialmente de los valores, el estilo de dirigir, de las relaciones interpersonales y de la comunicación dentro de la institución. Por lo tanto, la dirección de las instituciones universitaria debe estar en manos de profesionales experimentados, con riguroso conocimiento y profunda sensibilidad, enfocados bajo una preparación integral y una visión transdisciplinaria. En tal sentido, un gerente universitario necesariamente tiene que: 1.- saber pensar, para contribuir buenas ideas, 2.- saber actuar, para el logro de los objetivos y la eficiencia de la misma. 3.- saber cuidar a la institución, más que cualquier otro miembro inmerso en ella.

Si se quiere alcanzar un buen desarrollo organizacional, la gerencia universitaria tiene que demostrar capacidad para liderar, motivar, excelente y efectiva comunicación, horizontalidad en la toma de decisiones y un buen desarrollo organizacional medido por la calidad que pueda ofrecer a sus miembros y demandantes. Para lograr la confianza, el entendimiento colectivo y efectivas relaciones humanas, el gerente debe ampararse y desarrollar persistentemente, sus habilidades comunicativas. Cuando existe una excelente comunicación entre el gerente y los docentes, tanto en la demostración como en la explicación que sustenta la toma de decisiones, el personal va a apreciar que está siendo tomado en cuenta y que forma parte de un equipo de trabajo imparcial. Por lo tanto, la comunicación es de gran importancia para hacer llegar la planeación, coordinación y el control que debe existir en la organización. De este modo se construye una organización deseada desde la satisfacción del deber cumplido.

En este sentido, uno de los rasgos del gerente educativo es su motivación, pues ello le permitirá mantener una excelente relación de trabajo con su personal y desarrollar políticas para que se asuma con responsabilidad y compromiso el desempeño de las funciones, vistas en una

dimensión articulada que hace posible la cohesión de esfuerzos para el logro de las metas trazadas. La comunicación y su consecuente motivación, se consideran herramientas importantes en el momento de conducir personal con diferentes características, sirven de guía, consolidan valores y permiten vigorizar al equipo de trabajo a partir del engranaje y la operatividad sistemática (todos son parte de la estructura, lo que haga uno afecta a todos). En fin, la comunicación se torna imprescindible para el desempeño eficaz, eficiente y efectivo de la organización.

Asimismo, se puede decir que los gerentes que dirigen una organización educativa universitaria, además de la formación académica, necesitan desarrollar y consolidar competencias que les fortalezca la habilidad para delegar funciones, establecer tareas, programar acciones, ejecutar planes; pero, sobre todo, debe ser testimonio de ética y de profesionalismo. Ser modelo además de una comunicación efectiva, le permitirá reconocer el potencial comunicativo del personal, de los estudiantes y del entorno socio comunitario que contextualiza a la institución. Solo desde una dinámica de trabajo participativo, motivación al éxito, generación de confianza para el fomento de la crítica reflexiva y un liderazgo cuya autoridad sea proporcional a la habilidad comunicacional, podrá materializarse el éxito organizacional, expresado en el desarrollo de la propia institución de sus actores y de la realidad compleja que formula sus propios estándares de calidad y pertinencia.

### **Enigmas de la Investigación**

Ante esta situación surgen enigmas que requieren respuestas sostenibles, se resumen en las siguientes:

¿Cómo es el mundo de vida de los docentes, estudiantes y de las autoridades universitarias en el contexto gerencial comunicativo como hecho social para el desarrollado organizacional?

¿Cómo es el proceso de interrelación de los actores sociales tomando como eje primordial el poder comunicacional ante la estructura institucional universitaria?

¿Cuáles son las orientaciones que sustentan una aproximación teórica de un modelo gerencial comunicativo desde la transdisciplinariedad en el entorno educativo universitario?

¿Cómo es el estado del arte de los modelos gerenciales comunicativos en el entorno educativo universitario?

¿Cómo se interpreta el discurso teórico y práctico del modelo gerencial comunicativo desde una perspectiva transdisciplinaria?

¿Cuáles son los principios que sustentan un modelo gerencial comunicativo transdisciplinario en el entorno educativo universitario?

### **Intenciones de la Investigación**

#### **Intención General**

Generar una aproximación teórica a un modelo gerencial comunicativo desde la transdisciplinariedad en el entorno educativo universitario.

#### **Intenciones Específicas:**

- 1- Develar el estado del arte de los modelos gerenciales comunicativos en el entorno educativo universitario.
- 2- Interpretar, desde la práctica cotidiana, las ejecutorías de los gerentes, de acuerdo a las funciones clásicas y normativas establecidas.
- 3- Construir un modelo gerencial comunicativo desde la transdisciplinariedad para el entorno educativo universitario.

### **Reflexiones objetivas que le conceden importancia a la investigación**

El estudio que se está desarrollando tiene como finalidad que, las reflexiones finales y el armazón teórico contruidos, permitan crear herramientas que coadyuven a facilitar los procesos gerenciales en las instituciones universitarias, definidos en la misión y visión de la universidad, sintetizados en la formación de personas con una visión cultural amplia, completa, dinámica e innovadora del conocimiento del ser humano y del proceso educativo.

Los aspectos que se buscan establecer con la investigación, son las bases de los fundamentos teórico/prácticos que exponen el fenómeno social en estudio y las prácticas sociales requeridas a través de la comunicación como actividad conciliatoria para hacer una vida gerencial más digna y esperanzadora en las universidades. Por tanto, se pretenden crear nuevas formas de socialización e interacción social cuya definición dependerá del restablecimiento de la calidad comunicativa entre los actores universitarios y aquellos que expresan los valores de la institución.

En este sentido, es indispensable basarse en los aspectos teórico de la comunicación, para establecer el rescate de la tolerancia como camino expedito al diálogo constructivo. El respeto por la idea, la palabra y el pensar del otro, donde temas como la política, la ideología, las

pretensiones individualistas no se conviertan en debilidades en la interacción social; al contrario, sea la comunicación la que produzca el acercamiento en las relaciones interpersonales.

Al respecto, desde la perspectiva de actores universitarios, reflejada en la persona del rector, vicerrectores, directores, docentes, estudiantes y demás integrantes la sociedad universitaria, es necesario que el conjunto se apropie, con autoridad moral, de su papel protagónico en cada lugar que ocupa dentro de la organización universitaria, en antagonismo a la postura mezquina de dejar ser, dejar hacer, que solo conduce a la indiferencia, al individualismo y pérdida de valores como la identidad institucional y el sentido de pertenencia.

Desde el aspecto ontológico, el presente estudio es trascendental, concibe generar un modelo gerencial comunicativo para el entorno educativo universitario, mediado por la transdisciplinariedad, para optimizar el proceso comunicacional entre el equipo directivo y el personal docente, administrativo y personal de apoyo de la aldea universitaria UNELLEZ, municipio Sosa - Estado Barinas. Esta investigación se justifica porque tiene clara su finalidad al abordar una problemática referente al ascenso del proceso comunicacional entre el gerente y demás miembros de la institución en mención. Aunado a esto, se afirma el valor de la presente investigación pues tomará como referencia fundamental las teorías de la acción comunicativa de Habermas, el interaccionismo simbólico de Blúmer y la psicología social de Mead. De igual forma, se desarrollan temas como la transdisciplinariedad, los modelos gerenciales y el ejercicio comunicativo en articulación epistémica. Todo ello desde una permanente reflexión teórica, con la visión de comprender y explicar el fenómeno de la comunicación gerencial y la relación existente en el actuar humano inmerso en el contexto sociocultural universitario.

Tomando en cuenta las concepciones epistémicas, este estudio advierte algunas líneas posibles para la realización de futuras investigaciones relacionadas con el tema, convirtiéndose en antecedente o en un material de consulta que generará aportes en cuanto al tema de la comunicación y su adaptación a las gerencias educativas universitarias desde una perspectiva transdisciplinaria, además de dar soluciones eficaces en instituciones educativas donde se presenten iguales o similares situaciones. Igualmente, con el estudio se aportan insumos para el conocimiento del perfil del gerente comunicacional, el motivo por el cual se generan el silencio o pérdida de la información dentro de los recintos universitarios, los modelos gerenciales y comunicacionales y la forma como ésta es percibida por sus actores dentro del recinto universitario en especial, en el contexto a objeto de estudio y de donde se tomaron los

informantes clave: la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"(UNELLEZ)- Barinas.

Desde el punto de vista metodológico, la racionalidad interpretativa fenoménica, permite la comprensión e interpretación del ámbito problematizador, teórico, metodológico y proyectivo a partir de un estatuto comunicacional transdisciplinario, con lo cual se logra una articulación epistémica. Si bien, este estudio se hace cargo de lo comunicativo como instancia fundamental de alcance interactivo, participativo y constructivo; se entiende lo transdisciplinar como la posibilidad de ir más allá de los modelos aplicados hasta el presente, de buscar la generación de una nueva alternativa a los dilemas comunicacionales de una gerencia educativa con enfoque humanístico y holístico. A todo esto, se añade que el estudio está constituido por una compleja integración teórica y práctica. El verdadero espíritu de la transdisciplinariedad va más lejos de todo lo que prácticamente se está haciendo hasta el presente: su ideal no consiste sólo en la unidad del conocimiento, que es considerada como un medio, sino que camina hacia la auto transformación y hacia la creación de un nuevo modelo de gestión de conocimientos. Por ello, la actitud transdisciplinar implica una amplia cultura para examinar al hombre, a la realidad y a los procesos mismos de investigación.

De esta forma, la transdisciplina representa la aspiración a un conocimiento lo más completo posible, que sea capaz de dialogar con la diversidad de los saberes humanos. Por eso el diálogo de saberes y la complejidad son inherentes a la actitud transdisciplinaria, que se plantea el mundo como pregunta y como aspiración, donde el ejercicio comunicativo actúa como sustento y materialización de dicho diálogo. Todas las interpretaciones coinciden en la necesidad de que los conocimientos científicos se nutran y aporten una mirada global que no se reduzca a las disciplinas ni a sus campos, que vaya en la dirección de considerar el mundo en su unidad diversa, que no lo separe, aunque distinga las diferencias; pero fundamentalmente, que se reconozca en el encuentro, en el diálogo e interacción.

Desde el campo de las ciencias y, particularmente, desde aquellas que incorporan una mirada sistémica, se han desafiado los conocimientos hacia una posibilidad amplia de entender el nudo crítico, las transiciones epistémicas y la emergencia teórica. Otras contribuciones teóricas que enriquecen el estudio vienen de la mano de Humberto Maturana y de Edgar Morín con la complejidad del conocimiento.

Una nueva interpretación de un modelo gerencial comunicativo transdisciplinario, propone una determinada y particular articulación, ofreciendo una inédita concepción integradora sobre el fenómeno social de la comunicación gerencial de perspectiva humana con una visión transdisciplinaria, posicionándonos no sólo más allá del pensamiento moderno, sino trascendiendo las bases mismas de la gerencia para adjudicarle un estatuto emergente producto de los nuevos desafíos de la ciencia y de la gestión de conocimientos a partir de lo que ha implicado este contexto complejo, incierto e innovador. A esta interpretación, propuesta central de esta tesis, se llamó «la ontología de la comunicación gerencial transdisciplinaria».

La propuesta teórica no constituye un caso aislado, por el contrario, forma parte de un amplio movimiento emergente que está teniendo lugar en los más diversos campos de la cultura educativa universitaria. En tal sentido, se reconocen fuertes afinidades con desarrollos que han tenido y siguen teniendo lugar en las ciencias humanas, naturales, económicas y sociales. Del mismo modo, es también concordante con los profundos cambios que se están desarrollando a nivel de nuestras relaciones económicas, políticas y sociales y que se traducen en la emergencia de un nuevo escenario histórico, económico, político, tecnológico y cultural.

Asimismo, se puede decir que la comunicación desde su perspectiva ontológica, representa un esfuerzo por ofrecer una nueva interpretación de lo humano en la dinámica gerencial, en consonancia con la cohesión grupal, gestión de saberes y la integración de perspectivas comprensivas del hombre y su realidad. La inquietud principal se sitúa en el ámbito de la ética, en el rigor de la convivencia humana y en la posibilidad holística de entender el compromiso socio universitario. Con ello se apunta en dos direcciones: el sentido del mundo de la vida dentro de la gerencia universitaria, considerado como desafío fundamental del ejercicio comunicativo; y los problemas inherentes a la calidad y adecuación, lo cual guarda relación transdisciplinaria con la construcción de nuevos conocimientos y modos de relación dentro de un mundo globalizado, que nos obliga a un necesario encuentro con el otro, a una convivencialidad perentoria y a un esfuerzo cohesionado de desarrollo, participación y calidad.

Finalmente, se puede precisar la intencionalidad de este estudio en los siguientes puntos 1) asumir el tejido epistémico de la comunicación como prerequisite de la calidad

gerencial, 2) desarrollar una penta construcción teórica desde los aportes de Habermas (acción comunicativa), Blúmer (interaccionismo simbólico), Mead (psicología social), Giddens (estructura social) y Morín (transdisciplinariedad y complejidad), 3) dimensionar el diálogo constructivo que consolide una gerencia transdisciplinaria gestora de conocimientos, 4) plantear alternativas transdisciplinarias para examinar y transformar los dilemas comunicacionales de la gerencia educativa con enfoque humanista orientada al desarrollo cualitativo de los procesos, servicios y actores, 5) consolidar un modelo comunicativo de gerencia que desarrolle cualitativamente la articulación transdisciplinaria de todo el engranaje universitario, 6) generar posibles estudios que consoliden la línea de investigación gerencia educativa como piedra angular de la calidad, 7) fundamentar un modelo gerencial comunicativo que consolide la gestión del conocimiento en el entorno educativo universitario, y 8) precisar el perfil del gerente comunicacional como construcción teórica transdisciplinaria de un entorno educativo de calidad.

Figura 1.  
Atmosfera de las Decepciones



Fuente: Autora, 2021

## SEGUNDO MOMENTO

### Espacio del Surtimiento de Orientaciones Experienciales

#### SINOPSIS DE LAS TEORÍAS Y ENFOQUES COMPLEMENTARIOS

*-El arte de la escucha efectiva,  
es esencial para una comunicación clara  
y la comunicación clara,  
es necesaria para controlar el éxito.  
-James Cash Penney*

Este espacio está dedicado a los suministradores de orientaciones experienciales, investigadores en que se fundamenta este estudio, es decir antecedentes que poseen especial orientación en cuanto a los modelos de gerencia comunicacional en el entorno universitario. Ellos destacan: primero, el ámbito de la modernidad en los estilos gerenciales tomando como base una comunicación efectiva; segundo, la crisis de la estructura organizacional unida a la crisis tanto de la gerencia educativa y como de la comunicación; y tercero, un modelo metalingüístico inspirado en el acto onto-sociológico como espacio comunicativo que potencie en los actores el despliegue de niveles más elevados de desarrollo humano avivando su potencial creativo y socializante. Estos aportes de deslinde comunicativo, enfatizan en tomar medidas que materialicen el impacto de la comunicación en el ámbito gerencial universitario como prerequisite para una buena convivencia social.

En este sentido, se tiene la investigación de Ojeda (2013), presentada ante la Universidad Complutense de Madrid. Este estudio se basó en la Organización en Red de las Universidades para la Gestión y Generación de Conocimiento Organizativo, el cual se planteó como propósito generar una aproximación teórica axiológica acerca del gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes, que propicie una reconstrucción significativa de su ser para recrear nuevos sentidos sobre el rol social que han de asumir los gerentes y las organizaciones frente al nuevo milenio, desde una perspectiva comunicacional, compleja y transdisciplinaria.

En este caso, el proceso de investigación y la significación del conocimiento se consolidaron desde una investigación cualitativa con postura paradigmática interpretativa, sustentada en un estudio fenomenológico. El diseño fue de campo y las técnicas de recolección de información fueron la entrevista a profundidad y el grupo focal, teniendo como instrumento, la guía de entrevista. De acuerdo con el enfoque derivado de las interpretaciones realizadas al discurso de los informantes clave, se planteó un perfil gerencial con visión holística, con

inteligencia y un modo de pensar integral, gestor de su propio futuro y propiciador del desarrollo humano, de la cultura del ser, del bienestar social, y del despertar de la conciencia hacia valores trascendentales y universales. Este trabajo se relaciona con la investigación en curso, ya que propone el estudio del rol del gerente desde una perspectiva compleja-comunicativa-transdisciplinar, a través de enunciados claros, objetivos precisos y una estructura de trabajo que aborda, paso a paso, las actividades del enfoque cualitativo y que devienen en aporte para configurar ese perfil del gerente comunicativo y de esa instancia universitaria de estatutos transdisciplinarios.

En atención a la problemática advertida, se indagaron los planteamientos de Soriano (2004) quien realizó un estudio en su Tesis Doctoral, titulado Modelo Metalingüístico Potenciador del Ser, el cual tuvo como objetivo crear un Modelo Metalingüístico inspirado en el acto pedagógico como ámbito comunicativo, el cual redundaba en una conciencia estudiantil que apunta hacia la consolidación de elevados niveles de desarrollo humano, avivando el potencial creativo y socializante de ese sujeto en formación. En este estudio, se consideró como objeto de investigación al lenguaje desde su importancia en el aula de clases.

La autora enfatizó en que todo acto pedagógico está inmerso en un contexto cultural y social. La creación del modelo propuesto implicó el análisis interpretativo de las diversas tendencias contemporáneas del pensamiento que permitieran ofrecer una visión global del desarrollo humano, además de unos lineamientos generales para una teoría comunicativa integral de la educación y el manejo de pertinentes orientaciones curriculares como soporte teórico de dicho Modelo, el mismo se describe en términos de sus componentes, a partir de las características de los interactuantes y del modo cómo se relacionan; y, de los postulados sobre los cuales se fundamenta el contexto en el cual se desarrolla la intencionalidad del estudio. Como acto educativo, el modelo va acompañado de un conjunto de estrategias lingüísticas dirigidas a potenciar la creatividad y la trascendencia de los alumnos, a través del uso de un lenguaje potenciador de la autonomía individual y del posicionamiento social.

Para validar el Modelo se utilizó el instrumento VAMO que permite validar modelos teóricos en relación a sus propiedades internas, externas, representativas y comunicacionales. La apreciación cualitativa de los evaluadores, evidenció que el modelo cumple con alta valoración, todos los criterios establecidos como requisitos deseables en un Modelo Teórico. Desde la

perspectiva metodológica se abordó desde el método fenomenológico con un enfoque interpretativo. El aporte de este estudio a la presente tesis doctoral se dimensiona desde tres constructos: la generación de un modelo teórico, la consolidación de un estatuto comunicativo como instancia perentoria del desarrollo educativo y la posibilidad constructiva de una formación integral como ideal de la institución educativa, cuya elevada misión se consolida desde una gerencia educativa como espacio transversal-transdisciplinar de alcance comunicacional.

Continuando con la búsqueda de orientaciones fundacionales, se investigó el trabajo de Vargas (2012), cuyo estudio de nivel doctoral se basó en la generación de un Modelo Comunicacional del Gerente en la Escuela Bolivariana Cospes. Municipio Ospino, Estado Portuguesa, Venezuela. Vargas expuso en su tesis que la comunicación es el motor que dinamiza toda organización, más allá de una herramienta o estrategia, es elemento clave para que el gerente logre alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia en las organizaciones educativas, jugando así un papel primordial en el mantenimiento de la estructura organizativa de la institución. El estudio se orientó hacia el análisis de la realidad del modelo comunicacional del gerente en el escenario investigado.

Desde el punto de vista metodológico, el proceso de investigación llevado a cabo, se apoyó en el paradigma cualitativo adoptando el método fenomenológico, como aquel que facilita el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre. Para la recolección de la información se optó por la entrevista semiestructurada que fue aplicada a diez docentes de la institución objeto de estudio. Los datos fueron codificados y categorizados a través del análisis de contenido. Los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de la información aportada por los sujetos participantes sobre el manejo del discurso comunicacional por parte del gerente educativo como una trama de su realidad en la organización escolar.

Entre los resultados de este estudio, se evidenció que tanto los directores y docentes, en un alto porcentaje, tienen una forma de comunicación deficitaria, en su mayoría sólo manejan las informaciones verbales y escritas de la alta gerencia, sin tomar en cuenta la opinión de todo el personal en el manejo de situaciones y en la identidad institucional. Tal situación no permite una comunicación fluida que facilite el logro eficaz y eficiente de las metas establecidas, asimismo, se constató una escucha deficiente, lo cual genera distorsión en los mensajes y no permite

comunicarse de forma clara y precisa; también se pudo apreciar que el gerente maneja un discurso poco asertivo hacia el personal, pocas veces proporciona palabras de aliento, lo que genera una gran desmotivación en el ejercicio del desempeño docente.

Este estudio se articula con la presente investigación alrededor de una trama conceptual compuesta por tres categorías: la reflexión en torno al desempeño comunicativo de la gerencia, la calidad de los procesos formativos internos y externos como consecuencia de un eficiente desempeño comunicacional, lo cual apunta al liderazgo, a la articulación de la estructura organizativa, a la gestión de conocimientos y al clima organizacional. Y, por último, la relación hologramática de procesos y saberes que se desplazan del todo a la parte y viceversa, lo cual convoca una racionalidad eminentemente transdisciplinar.

Con base a las aspiraciones y dimensiones del estudio, se consultó el trabajo realizado por Rodríguez (2015), quien, a partir de un estudio doctoral, se planteó la Aproximación a un Modelo de Gerencia Educativa para la Tercera Etapa de Educación Básica, Media Diversificada y Profesional. Este estudio tuvo como objetivo, comprender la gerencia educativa desde la consideración de dimensiones comunicativas, técnicas, participativas y de desarrollo formativo del personal en la organización.

De tal manera que esta investigación se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible y comprendió las siguientes fases: (a) diagnóstico; (b) estudio de viabilidad; (c) diseño del modelo. El trabajo de campo asumido, se llevó a cabo en la Unidad Educativa "José María Domínguez", perteneciente al distrito educativo número uno del Municipio Iribarren, Estado Lara. Los informantes fueron el director, las subdirectoras, los jefes de seccional, los profesores, los alumnos y un miembro de la junta directiva de la sociedad de padres y representantes. También se adoptó en este estudio el método etnográfico. Se utilizaron como técnicas del trabajo etnográfico, la observación y la entrevista. Para comparar, contrastar y corroborar la información, se empleó la técnica de la triangulación. El análisis e interpretación se efectuó a través de un proceso de categorización referido a la revisión de las lecturas obtenidas de la observación y de la transcripción de las entrevistas y grabaciones.

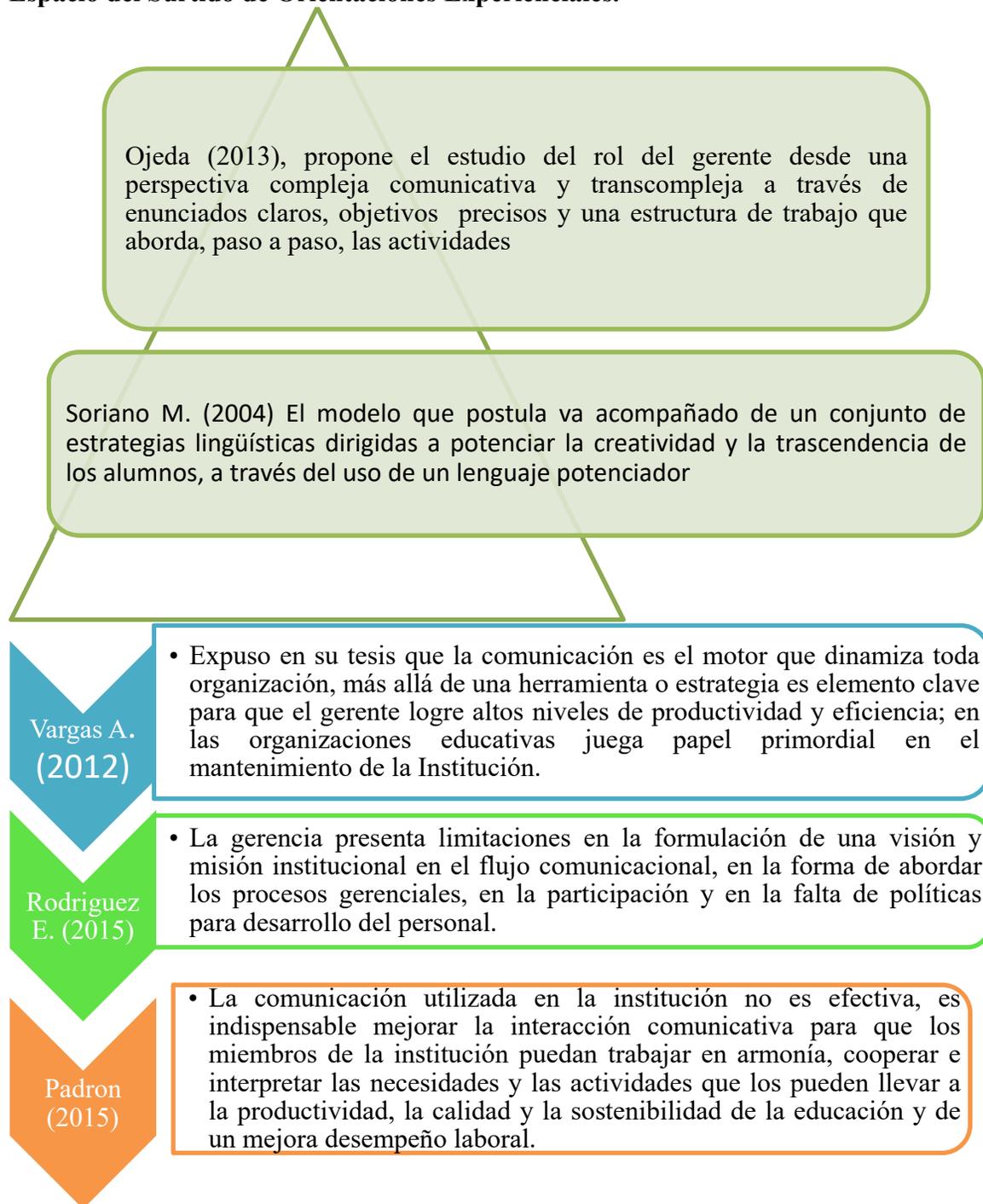
Se concluyó que la gerencia presenta limitaciones en la formulación de una visión y misión institucional a partir del flujo comunicacional. La forma de abordar los procesos gerenciales, la

participación del colectivo docente y las políticas para desarrollo del personal demandan el manejo de sólidas competencias comunicativas. Sobre la base de estos resultados, se diseñaron estrategias concebidas hacia el propósito de optimizar la gestión educativa. Este estudio guarda correspondencia con la presente tesis, dado que, por una parte, se hace cargo de la actividad gerencial a partir del soporte conceptual que representa en la misma, la acción comunicativa como interés superior de la interacción de los actores, lo cual posibilita el funcionamiento organizacional; y, por la otra, examina el liderazgo construido, el logro de objetivos trazados y el funcionamiento eficiente de la organización a partir de la prestación de servicios educativos de calidad, pertinencia y desarrollo.

Por último, es importante señalar la investigación de Padrón (2015), quien trabajó con la Interacción Comunicativa como Herramienta para el Desarrollo Gerencial. Este estudio tuvo como propósito comprender las instancias dialógicas, relacionales y recursivas que sustentan el desarrollo gerencial a partir del encuentro comunicativo que se suscita entre todos los elementos del engranaje organizacional. El estudio se sustentó en la teoría de la acción comunicativa de Habermas y en la teoría del desarrollo organizacional de Mc. Gregor. Se trató de una investigación de campo, de nivel descriptivo y bajo un diseño no experimental, ubicado en la línea de investigación Acción Comunicativa del Docente. La recolección de los datos se obtuvo directamente de los sujetos investigados en la realidad donde suceden los hechos (datos primarios). Los informantes claves fueron 10 docentes y 4 directivos.

Los resultados del diagnóstico arrojaron que la comunicación utilizada en la institución no es efectiva, por lo tanto, es indispensable mejorar la interacción comunicativa para que se posibilite que los miembros de la institución puedan trabajar en armonía, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades que los pueden llevar a la productividad, la calidad y la sostenibilidad de la educación, mejorando así su desempeño laboral. Puede afirmarse que el trabajo estudiado se relaciona de manera directa con la investigación en curso ya que utiliza la Teoría de la Acción Comunicativa como elemento teórico para comprender el desempeño, la interacción, el sistema relacional de los profesores y directivos, como elemento para el cambio y a favor de un fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el ámbito universitario, tomando en cuenta la comunicación en desde la gerencia.

**Figura 2.**  
**Segundo Momento.**  
**Espacio del Surtido de Orientaciones Experienciales.**



Fuente: Autora, 2021.

### **Disertación trilogía de las Teorías de: Habermas, Blumer y Mead.**

Este espacio desarrolla una sinopsis interpretativa de las hipótesis de Habermas (acción comunicativa), Blumer (Interaccionismo simbólico) y Mead (psicología social), a través de lo relacionado con las formas en qué cada autor encausa los aportes de la lingüística, psicología, sociología, antropología, acción comunicativa, ontología del lenguaje y la filosofía de las interacciones sociales del siglo XXI, mediante cierta centralidad de los problemas enlazados a los comportamientos discursivos y a los comportamientos disímiles que desarrollan los actores sociales; (en el caso que ocupa al presente estudio se corresponde con la acción comunicación universitaria) con el fin de explicar la producción de sentido de las prácticas sociales de aquellas zonas (de las teorías de los respectivos autores) que atienden al funcionamiento de la dimensión significativa a la disertación de la vida social.

### **Habermas J. y la Teoría de la Acción Comunicativa.**

La teoría de la acción comunicativa del filósofo y sociólogo alemán, Habermas (2002), aporta elementos claves para establecer la relación existente entre la estructura social (gerencia), acción social (personal) y la comunicación (elemento de asociación) en el entorno Universitario. (Sosa/Barinas/Venezuela). En virtud de que, en esta teoría, el principio explicativo es la sociedad, fundamentada en el lenguaje y el análisis de las estructuras generales de la acción social del ser humano.

El filósofo alemán, analiza la acción comunicativa basada en reflexiones sobre el mundo de la vida. Al mismo tiempo que, observa la estructura de la sociedad como idea principal en el sistema social, la cual ocupa su atención en la transformación humanística-social; ubicándola en un campo de confluencia hermenéutica entre las tendencias explicativas, comprensivas e interpretativas de los fenómenos de la colectividad. De igual forma, sostiene el valor central del razonamiento, entendido éste, como la forma en que las personas usan el lenguaje y son hábiles para actuar mediante el conocimiento, teniendo como base el aporte de las ciencias sociales y al ser humano como ente de interacciones.

En este sentido, la sociedad debe fundamentarse en la razón y en el análisis del campo social, donde la acción comunicativa es de vital importancia. La comprensión entre los actores que interaccionan entre sí, se logra con base a partir de la acción comunicativa y se sustentan en el ejercicio conductual de interrelaciones que se dan en el contexto social. En lo relativo a los

procesos comunicativos, considera que éstos son capaces de llegar a coordinar las acciones humanas, poniendo en manifiesto su exploración.

Una de las intencionalidades de esta teoría es obtener la identificación y la eliminación de los factores estructurales que distorsionan la comunicación. Su papel central es la procedencia de la relación dialógica, por lo que se otorga especial importancia a la comunicación, como medio para organizar y superar los conflictos que se dan en las gerencias actuales. En la Figura 3, se observa cómo se comporta esta dinámica estructural de acuerdo a la Teoría de Habermas:

**Figura 3.**  
**Relación entre Estructura, Institución, Ideología Comunicacional**



Fuente: Habermas, (2002). Fernández, M. (2014). Adaptado por Autora, 2021

Como se puede observar en la figura anterior, Habermas (ob. cit) hace una relación entre el sistema de acción social y el mundo de la vida. Cabe decir, que la preocupación por el mundo de la vida, es una extensión de la teoría de la acción comunicativa que relaciona a Habermas con Mead y con Blumer, y de manera principal, con los sociólogos Durkheim, Husserl, Thompson, Schütz y Luckman. Se puede afirmar con estos autores, que la acción comunicativa transcurre siempre en el mundo de la vida (entorno social universitario), con dificultades y limitaciones,

pero con cierto grado de seguridad que será efectiva en la medida en que se proporcionen los dispositivos de integración social entre el mundo de vida y las normas establecidas en los sistemas de acción/interacción.

Desde el punto de vista sociológico, Habermas presenta un modelo que permite analizar la sociedad desde dos líneas esenciales, las cuales están interrelacionadas perennemente con la racionalidad: la racionalidad propia del mundo de la vida y la racionalidad prudente del sistema social. En la primera: el mundo de la vida simboliza una perspectiva interna, como el punto de vista de los sujetos que intervienen en la sociedad, mientras que en la segunda: el sistema representa la perspectiva externa; es decir, la estructura general o ambiente en que se desarrollan las acciones comunicativas.

Como conjetura de lo antes descrito, Habermas trabaja la sociedad como un sistema transcomplejo y estructurado, donde, por una parte, el informante clave desaparece transformado en el proceso (sistema-racional) y, por otra parte, también incluye el análisis sociológico y axiológico que da primacía al actor, como creador perspicaz, pero a la vez sumergido en la subjetividad de los significados del mundo trascendente del ser. En relación al discurso habermasiano, el mundo de la vida es el ámbito en el que se origina la acción comunicativa, de modo que estará determinado y formado por elementos como: la personalidad, la cultura y la sociedad; cognición por la que se caracterizan dos conjuntos interdependientes: un conjunto de suposiciones no expresadas (que hacen posible la comunicación) y por un conjunto de postulados que deben ser mutuamente comprendidas para que la comunicación sea factible (arribo hermenéutico).

En efecto, Habermas, (1987) nos dice que:

...la cultura, la sociedad y la personalidad hacen referencias a pautas interpretativas o suposiciones básicas sobre la cultura y su influencia sobre la acción, a pautas apropiadas de relaciones sociales (la sociedad) y al modo de ser de las personas (la personalidad) y de comportarse. Comprometerse en la acción comunicativa y lograr la comprensión en estos elementos conduce a la reproducción del mundo mediante el refuerzo de la cultura, la integración de la sociedad y la formación de la personalidad. p.288.

Por lo tanto, "la acción comunicativa juega un papel determinante desde el punto de vista de los sujetos que actúan en la sociedad". Pero, desde una perspectiva externa a ella, para su análisis desinteresado, la sociedad aparece como un sistema con diferentes configuraciones estructurales (la familia, el estado, las instituciones, entre otros); cuya racionalización sucesiva las va alejando del mundo de la vida y las convierte en un proceso de socialización para

conformar un sistema. En consecuencia, tanto el mundo de la vida como la acción comunicativa, son concepciones adicionales, que constituyen un trasfondo contextualizador de los pasos por lo que se concreta la interacción/integración humana mediante la acción comunicativa. A partir de estos enunciados Habermas (1987), afirma que:

...“el mundo de la vida es el lugar transcendental donde se encuentra el hablante y el oyente, donde de modo recíproco reclaman que sus posiciones encajan en el mundo... y donde pueden criticar o confirmar la validez de las pretensiones, poner en orden sus discrepancias y llegar a acuerdos”. (p.126).

En este sentido, el mundo de la vida es un lugar donde se encuentran los participantes sociales, que de forma recíproca se posicionan, comprenden y construyen. Es por ello que, el tema del mundo de la vida implica una comunicación cada vez más racional. Con base a este planteamiento, Habermas cree que cuanto más racional es el mundo de la vida, más probable es que la interacción esté controlada por una “comprensión mutua motivada racionalmente” (Ob. Cit. p.204). Para lograr esta comprensión y alcanzar el consenso, el método racional, se basa en última instancia, en la autoridad del mejor argumento.

Para Habermas, el mundo de la vida es un “trasfondo moldeador y contextual de los procesos por los que se alcanza la comprensión mediante la acción comunicativa” (ob. Cit. p. 204). Estas afirmaciones, implican una amplia serie de suposiciones no expresadas sobre la comprensión mutua que ha de existir y de suposiciones que deben ser mutuamente comprendidas para que la comunicación tenga lugar en cualquier entorno social. A manera de complemento Ritzer (1993), considera que, en la medida en que las estructuras del sistema social evolucionan, se separan cada vez más del mundo de la vida. Se observa también que, las desviaciones de racionalidad comunicacional, implican una diferenciación progresiva y laberíntica, que contribuye al deficiente funcionamiento de la estructura social. Los sistemas proporcionan la interconexión de las acciones que dan lugar a la reproducción cultural, la integración social y la formación de la personalidad.

Esto implica que, el poder gerencial que surge en las instituciones, es lo que cada vez hace menos posible la relación con el proceso y el logro del consenso, de hecho, se limita la probabilidad de ese proceso en el mundo de la vida a partir de la disfunción estructural y organizativa sustentada en la acción comunicativa. En otras palabras, las estructuras irracionales dadas en el sistema gerencial universitario, en lugar de aumentar la capacidad de comunicación y

lograr la comprensión, se han convertido en amenazas que debilitan la participación/cohesión, la calidad/adecuación, la transdisciplina/integralidad y el desarrollo humano/formativo.

En este orden de ideas, Ritzer (1993), al interpretar a Habermas, señala que:

...la perspectiva de la integración social se centra en el mundo de la vida y los modos en los que el sistema de la acción se integra por medio de un consenso garantizado normativamente o alcanzado mediante la comunicación. De este modo, la integración social, parte de la acción comunicativa y considera a la sociedad como el mundo de la vida.

Para este autor, la reproducción invariable de la humanidad se considera como resultado de las acciones realizadas por los miembros del mundo de la vida para mantener sus estructuras simbólicas y, en consecuencia, al no establecerse la interacción, el consenso entre la comunicación y los sistemas de acción, se convierte en dominio y exclusión. Al examinar la teoría de la psicología social de Mead, Habermas (1987) plantea que: “el problema fundamental de la teoría social es el modo de conectar satisfactoriamente las dos estrategias conceptuales que entrañan las ideas de sistema de acción y mundo de la vida” (p.151). De igual forma, plantea que esas dos estrategias conceptuales se materializan en: la integración social (comunidad) y la integración del sistema (entorno universitario).

Por lo tanto, desde los planteamientos de Habermas, es válido advertir las estructuras gerenciales desde la transversalidad del diálogo, como elemento fundamental de la gestión del conocimiento para el desarrollo de los sistemas de acciones que posibiliten el progreso institucional en consonancia con la efectividad social. Con esto se incluye dentro de la corriente del así llamado “tránsito lingüístico” en ontología del lenguaje, pues la emergencia del concepto de acción comunicativa, viene dada por la racionalidad y la capacidad de entendimiento entre sujetos a partir de la palabra y el orden de la interacción, mediante actos del habla cuyo trasfondo es un mundo de la vida, de creencias e intereses no explícitos y acríticamente aceptados por las comunidades que se descubren, cohesionan e impactan solo desde el proceso comunicacional.

Por consiguiente, Habermas ofrece una opción para consolidar cualitativamente la articulación entre sistema de acción y mundo de vida, desde el puente comunicativo. Al respecto, asume que ambas orientaciones teóricas apuntan a advertir lo siguiente: “la sociedad es un sistema que tiene que cumplir condiciones o normas, para el mantenimiento del mundo de la vida sociocultural... las sociedades son complejas, sistemáticamente estabilizadas por la acción de grupos sociales de integración racional.” (ob. Cit: pp.151-152). Trasladando, la Universidad

como sistema de acción y la gerencia como organización y cohesión del mundo de vida, solo pueden articularse en un ejercicio comunicativo, cuyo impacto transdisciplinar apunta a diversas perspectivas, múltiples procesos y variadas relaciones que posibilitan el desarrollo organizacional, la adecuación y pertinencia social y, la consolidación de estándares de calidad.

Como deducción de su teoría, Habermas compara la racionalización creciente del sistema/instituciones y del mundo de la vida/relaciones, entendiéndose ambas instancias desde la acción comunicativa. La efectiva relación de esta dupla, genera un contexto propicio para la comprensión recíproca, la cohesión de esfuerzos hacia los propósitos, la autonomía de los actores desde el posicionamiento institucional y el enriquecimiento de ese lenguaje habitual caracterizado por experiencias, afectividades y compromisos. Por consiguiente, la integración social, se hace cada vez más posible, axiológicamente, mediante los procesos interactivos (ámbito comunicacional) y los intereses manifiestos hacia el ejercicio del comprender e interpretar la palabra o las ideas expresadas por los sujetos participantes. Los medios no lingüísticos (valores e imaginarios), que emanan del sistema y se diferencian en él, llenan el vacío y nutren, al menos en cierta medida, al habla cotidiano. En otras palabras, no solo la interacción genera un poder de asociación y encuentro, también lo generan aquellas creencias, aquellos valores y, fundamentalmente, aquellos principios que condicionan la acción y que impactan en la comunicación. De esta forma, la acción comunicativa tiene un orden en el decir y otro en el actuar, y ambos se tejen en una condición humana fundamental, en unos desafíos comunes y en un mundo de vida socialmente compartido.

Es por ello que, los efectos de la acción comunicativa comprenden los resultados de la acción de los actores en la medida en que se ha realizado lo deseado. Es decir, se podría relacionar lógicamente que, las consecuencias de la acción de los actores, no vienen dadas al azar, sino de un acto reflexivo y calculado (propósitos, gestiones y adecuaciones). Aquí la gerencia juega un papel fundamental pues, al atender un ejercicio comunicativo de dimensión transdisciplinar, podrá suscitarse una acción orientada al éxito. Es importante aclarar que el propósito de la acción comunicativa no se sitúa primariamente al logro del éxito individual o social, pero sí se sitúa en la cohesión, y es desde esta interacción, que los propósitos de esa acción se materializan hacia el éxito. Volvamos a trasladar el constructo, la gerencia comunicacional no logrará materializar el éxito organizacional, si el prerrequisito de la integración de los actores no se armoniza alrededor de la articulación del sistema; sin embargo, éxito y articulación son

propósitos de acción que dependen de la plataforma comunicativa en consonancia con la definición compartida del contexto.

De acuerdo con este planteamiento, la interpretación de Ritzer (1993) resulta a propósito:

La acción estratégica (logra el éxito) y la acción comunicativa (logra el entendimiento) no son dos tipos de acción distintas, más bien, son un proceso de recíproca influencia por parte de oponentes que actúan de manera estratégica, de un lado, y como proceso de entendimiento entre miembros de un mismo mundo de la vida, de otro. (p. 24)

Es evidente que la concreción de las acciones sociales puede distinguirse según las expectativas de los agentes comunicativos, bien una actitud orientada al éxito o bien una hacia el entendimiento. Ambas actitudes derivan más de un soporte comunicacional que de un soporte circunstancial. En otras palabras, las acciones sociales, indistintamente de su orientación, dependerán de la comunicación vista desde su relación impacto-emergencia. Ritzer (ob. Cit) señala que, en el marco de una teoría de la acción, esto no puede entenderse como una tarea de tipo psicológico, tampoco es una caracterización empírica de disposiciones comportamentales, sino el análisis de estructuras generales de los procesos de entendimiento, de las que puedan deducirse condiciones de participación a las que hay que poder caracterizar formalmente. En efecto, para analizar una actitud orientada al entendimiento o el éxito, es necesario conocer que se entiende por acción comunicativa.

El Diccionario de la Real Academia Española la define como un acuerdo al que llegan dos o más personas mediante el cual expresan su conformidad con algo y, en función de ello, dirigen su conducta. Desde la perspectiva de la sociología puede entenderse como un proceso de obtención de un acuerdo entre sujetos lingüísticos, cuyo acuerdo capitaliza las acciones para el logro de propósitos que concreten logros. He allí la relación entendimiento y éxito, transversalizada por un orden comunicacional que se traduce en interacciones, acuerdos, cohesiones y manifestaciones.

En este sentido, un acuerdo alcanzado comunicativamente, es un acuerdo proposicionalmente diferenciado y es aceptado como válido por los participantes. Por lo que debe señalarse que, "los procesos de entendimiento tienen como meta un acuerdo que satisfaga las condiciones de un asentimiento, racionalmente motivado, al contenido de una misión". (Habermas, ob. Cit: p.368). Infaliblemente, puede haber acuerdos que objetivamente sean acuerdos forzados, producidos por un influjo externo o mediante el uso deliberado de la

manipulación, pero ello no puede constarse subjetivamente como acuerdo. El acuerdo se basa en convicciones comunes. En consecuencia, Habermas considera que el acto de habla de un actor, sólo puede tener éxito, si el otro acepta la oferta que ese acto de habla entraña, tomando postura (siquiera sea implícitamente) con un sí o con un no frente a una pretensión de validez que en principio es susceptible de crítica. Tanto “ego” (el yo), que vincula a su manifestación una pretensión de validez, como “alter” (el otro), que la reconoce o rechaza, basan sus decisiones interactivas en razones potencialmente comunicacionales.

Haciendo las adecuaciones de rigor, es válido advertir que la gerencia comunicacional no solo depende del ejercicio comunicativo, es que todas las acciones que de ella derivan, dependen de la comunicación: gestionar el conocimiento, promover el desarrollo cualitativo, procurar respuestas a las demandas colectivas, en fin, en la posibilidad real de que dos sujetos se entiendan entre sí y en esa urdimbre comprensiva puedan lograr el entendimiento para conquistar el éxito, o puedan ya tener éxito con solo alcanzar el entendimiento. Ambas dimensiones son inherentes a la peculiaridad del lenguaje humano. De esta forma, se puede asumir que el lenguaje, éxito y entendimiento revelan significados orientados al empleo de acciones con intención comunicativa.

De acuerdo a este enfoque, se pueden analizar las propiedades pragmático-formales de la actitud emplazada para el entendimiento, como práctica comunicativa cotidiana. Ritzer (1993) señala que, cuando se trata de deslindar las acciones orientadas al éxito o al entendimiento, por vía de un análisis de los actos comunicativos, se presentan las siguientes dificultades:

- 1.- Cuando se consideran actos comunicativos donde hablante y oyente se entienden sobre algo, como un mecanismo de coordinación de la acción.

La conceptualización de acción comunicativa, en este horizonte, está trazada como episodio de entendimiento que sujeta los planes de la acción, estructurados teleológicamente por la comprensión que los hablantes manifiesten en sus interacciones. Es decir, el ejercicio comunicativo impacta la acción y le atribuye significados socio culturales que se escurren de la lógica y la reflexividad. La acción comunicativa de la gerencia universitaria trasciende una postura tradicional alrededor de una perspectiva transdisciplinar, con la cual el posicionamiento crítico y reflexivo deriva del tejido argumentativo, relacional y comprensivo de los hechos y de sus múltiples manifestaciones.

- 2.- Cuando no toda interacción se encuentra mediada lingüísticamente hablando, esto representa la acción orientada hacia el logro del entendimiento en las prácticas sociales.

Para sintetizar, lo que ocurre dentro del mundo de la vida con la acción comunicativa, es que está mediada por signos y símbolos. Su médula fundamental son las reglas y las normas establecidas por la sociedad, las cuales definen los modos de conducta y son entendidas y reconocidas intersubjetivamente por los actores sociales. Este tipo de acción da lugar al marco institucional de la sociedad en contraposición a los sistemas de acción instrumental y estratégica. Esta limitación se supera desde una dimensión transdisciplinar que se sustente en un liderazgo horizontal, en la cohesión de los esfuerzos y en la comprensión de múltiples posibilidades interpretativas de la acción y de los fenómenos. La semiótica puede ayudar a significar esos códigos compartidos, ese imaginario simbólico interactivo y esas estructuras sociales y culturales que transversalizan las conductas individuales y su impacto en el entramado colectivo.

### **Blumer Helbert y el Interaccionismo Simbólico.**

Esta corriente, fundamentada en la filosofía y basada en el método fenomenológico, orienta su significado en la interacción de los individuos y en la interpretación de estos procesos de comunicación. El interaccionismo simbólico, no provee mucha atención a las disposiciones sociales, a los sistemas y a las relaciones funcionales, sino al mundo de significados de los símbolos dentro del cual proceden los sujetos. El Interaccionismo simbólico permite advertir que hombre se ve influido por la cultura, pero es éste quien la crea y la modifica según sus intereses personales.

El enfoque relativo de esta corriente es el estudio de la vida de los grupos humanos y del comportamiento del hombre, a partir de tres premisas básicas:

- a) • El ser humano orienta sus actos hacia las cosas en función de lo que éstas significan para él.
- b) • El significado de estas cosas se deriva o surge como consecuencia de la interacción social entre los individuos.
- c) • Los significados se manipulan y modifican mediante un proceso interpretativo desarrollado por la persona. La interpretación supone un proceso de auto interacción. (Blumer, 1982: 29)

Lo fundamental de este planteamiento habita en que no se limita a contemplar factores causales, como otras corrientes psicológicas y sociológicas, en la formación de la conducta humana; sino que señala la existencia de un proceso interpretativo personal del significado de las cosas, fruto de la interacción social que orienta la conducta. El pionero del

interaccionismo simbólico, Helbert Blumer (1982), su planteamiento central asume que el interaccionismo simbólico es una corriente de pensamiento micro sociológica, relacionada con la antropología y la psicología social, basa la comprensión de la sociedad en la comunicación y ha influido enormemente en los estudios sobre los medios, la gerencia y la educación. Dentro de este paradigma, la transmisión de la información: emisor-mensaje-receptor, se asume junto a otras teorías como la comunicación de masa de Research y la teoría crítica de Habermas. En este paradigma, la comunicación se considera instrumental, es decir, los efectos del mensaje se producen unilateralmente sin tener en cuenta a la audiencia.

Aunado a ello, desde la psicología social, describe la interacción simbólica como una exposición de gestos y una respuesta al significado de los mismos. Cuando el significado es el mismo para ambas personas, se comprenden mutuamente. La interacción simbólica se cultiva principalmente en el ámbito social. Las personas poseen “un parecido”. Esto quiere decir que un individuo puede ser esencia de sus convenientes actos. Esta auto-esencia se forma mediante un proceso de exaltación de roles basado en las diferentes maneras de expresarlo que tiene cada uno., dentro del tejido social en el que se interactúa.

Esto significa que, desde cada persona u individuo y su naturaleza humana, existe la capacidad de establecer una interacción consigo mismo o auto interacción, lo cual es un proceso en el que el individuo se hace predicciones a sí mismo, de las cuales se sirve para orientar sus actos.

En la vida, se produce el proceso de interacción que forma el comportamiento humano. Las actividades de cada miembro se producen primordialmente en respuesta o en relación con las de los demás. Blumer (1982) lo llama interacción no simbólica. Ahora, al proceso que se produce empleando los símbolos explicativos para suscitar la interpretación, Blumer lo denomina interacción simbólica.

Puede afirmarse que para conocer y comprender las acciones comunicativas de la vida de un individuo y por ende de los grupos sociales que interactúan en constante funciones, es necesario determinar su mundo. Esto no es otra cosa que todo aquello que puede ser pertinente, que puede señalarse o a lo cual puede hacerse referencia. Cada persona tiene un infinito universo físico o abstracto, que se dispone en un entorno social, determinado y determinante de los seres humanos; allí se identifican, conocen y construyen significados que impactan la esfera individual y colectiva; pero que también se revitalizan desde la interacción. La naturaleza del universo es el

significado que éste encierra para la persona que como tal lo consideran. El universo tiene fenómenos, que son creaciones sociales, discursos culturales que resultan de un proceso de indicaciones o representaciones simbólicas que emanan de la interacción social.

Según Blumer (1982), la interacción humana es un "proceso de acción del ser humano consigo mismo. Cuya conducta es la acción elaborada por el actor y no una respuesta supuesta de su organización personal" (p. 28). La acción por parte del ser humano consiste en una consideración general de las diversas cosas que percibe y en la elaboración de una línea de conducta basada en el modo de interpretar la información recibida. Esto también es válido para la acción colectiva o conjunta, en la que intervienen una serie de individuos, y que sería el resultado de un proceso interpretativo a través de la formulación recíproca de indicaciones entre quienes intervienen en el mismo.

En una sociedad, hay una gran variedad de acciones reiterativas y preestablecidas de formas vinculadas, que se expresan desde la recursividad de un imaginario individual y colectivo. Sin embargo, la acción conjunta deriva de un proceso interpretativo, al igual que cualquier nueva forma de acción. La misma noción de colectividad parte no solo de un ejercicio comunicativo e interactivo, sino de una relación cohesionadora de creencias, valores, hábitos, formas de vida y patrones conductuales que los seres humanos no solo comparten, sino que le adjudican una significación y, en esa trama social, representan un significado. Por lo tanto, es el resultado de un proceso de formación y utilización de significados, y no la expresión de formas dialogantes preestablecidas. Lo importante de esta relación –según Bisquerra (1989)- es la noción de ser social y los significados sociales que surgen del ejercicio interactivo y comunicativo.

La sociabilidad de las organizaciones sociales, estriba en las redes de interacción que implican una interdependencia de los desiguales actos de cada persona. Estas redes no marchan automáticamente por dinámicas internas o por exigencias del sistema, sino porque las personas se desenvuelven, convergen e intervienen en los procesos de acción y comunicación teniendo como producto la interpretación de una situación. Toda acción nace de un historial de acciones anteriores de los participantes.

El interaccionismo simbólico busca conjugar la teoría analítica deductiva y la investigación empírico-inductiva, procurando investigar la realidad en su complejidad sin reducirla, para creer lo esencial. No obstante, el énfasis queda en los procedimientos inductivos del método empírico. El mismo trabajo de investigación es una interacción simbólica entre el

investigador y los sujetos de la investigación, pues en relación, se atribuyen significados a la realidad social como contexto y objeto de estudio simultáneamente,

Desde una perspectiva ontológica, el interaccionismo simbólico, se ve influido por dos corrientes filosóficas: el pragmatismo nominalista y el conductismo. La primera asevera que, aunque los macro fenómenos se hallan presente, no tienen derivaciones precisas sobre la conducta del individuo, es decir, los individuos son actores que puntualizan, admiten o transforman las normas, roles o creencias de su entorno comunitario, según sus intereses personales. Por su parte, el conductismo advierte sus esferas de condicionamiento tanto en los procesos mentales, como en los culturales y de formación.

En este sentido, estudiar las organizaciones gerenciales en entornos educativos, debe partir del hecho de estudiar las conductas de los individuos y su formación ética. Para la deontología, la realidad que constituye su objeto de estudio es la ética de una persona, el ser y la configuración virtuosa o viciosa que se dé a sí o a cada uno a través de las acciones comunicacionales de los individuos. Son susceptibles de calificarse como éticas, las acciones comunicativas del ser humanas, porque son libres y dependen de la voluntad, aunque todas se basan en valores y normas.

Kant (1788), define la deontología, como el deber y las obligaciones. No nos habla de una ética relacionada con el porvenir del hombre, de sus objetivos o de sus aspiraciones en la vida, más bien, enfoca la ética al deber, la cual establece pautas de comportamiento que se deben seguir o leyes que regulan a los ciudadanos. No obstante, la ética está ligada a la moral, y ésta también es particular a cada persona. Por lo tanto, probablemente el deber, no es visto igual por todos. La ética no se refiere sólo a la forma, sino también al fondo de las cosas. Por último, Kant olvida por completo el sentimiento humano, según él tenemos que actuar en base al deber y no en base a lo que de verdad queremos hacer. En la esfera ética, el ejercicio comunicativo resulta perentorio, no en el ámbito relacional, sino en el ámbito de significación y construcción social.

### **Intercompetencias de las interacciones humanas en las tramas sociales.**

De acuerdo con Blumer (1982), las principales intercompetencias son:

1. Las personas actúan sobre los objetos de su mundo e interactúan con otras personas a partir de los significados que tales objetos tienen para esas otras personas. Es decir, a partir de los símbolos expuestos en una comunicación, se trasciende el ámbito relacional e inmediato, para

ampliar la percepción del entorno, incrementar la capacidad de resolución de problemas y facilitar la imaginación y la fantasía.

2. Los significados son producto de la interacción social, principalmente la comunicación, que se convierte en esencial, tanto en la constitución del individuo como en la producción social de sentido. El signo es el objeto material que desencadena el significado, y el significado, el indicador social que interviene en la construcción de la conducta y de la trama relacional.

3. Las personas seleccionan, organizan, reproducen y transforman los significados en los procesos interpretativos en función de sus expectativas y propósitos.

Otras señales que se consideran importantes son: que la distinción entre conducta interna y externa presupone que el individuo se constituye en la interacción social (formación del yo social autoconsciente), y que no es posible entender el yo sin el otro ni a la inversa. De esta forma, los grupos y la sociedad se constituyen sobre la base de las interacciones simbólicas de los individuos al tiempo que las hacen posibles. De acuerdo con el interaccionismo simbólico y partiendo del método de estudio hermenéutico y fenomenológico, el sujeto concibe lo social como el marco de la interacción simbólica de individuos, y concibe la comunicación como el proceso social por excelencia, a través del cual se establecen simultánea y coordinadamente las instituciones, los grupos y los individuos, teóricamente se fundamentan en:

1. Reivindicar el sentido de la comunicación cotidiana, lo cual ejercita la capacidad de ponerse en el lugar de otro.

2. La realidad social se explica a través de las interacciones de los individuos y grupos sociales. Para interpretar la actuación de los grupos e individuos no es suficiente estudiar su comportamiento visible, sino también es relevante considerar su conciencia y sus pensamientos como parte de sus actuaciones, entender el discurso profundo que opera en la construcción de significados sociales.

La interpretación y el sentido de las acciones, es resultado de las interacciones que tienen una intencionalidad y un objeto. La significación social de las acciones, las interacciones y los significados que derivan de ellas, así como el entramado simbólico que cohesiona la acción humana, es un estatuto categorial que depende de la relación intersubjetiva de los seres en relación, consigo mismos y con los otros. De allí que, por ejemplo, se llega a la interpretación de que una situación es real si los involucrados la definen como una practicidad. Los hombres

construyen la verdad, sin embargo, la verdad no existe por sí sola como tal, debe existir un individuo que la imponga a través de sus intercompetencias comunicacionales.

La interacción simbólica es la sinergia que ayuda a una mejor comunicación, es importante y puede en muchos casos, llegar a reemplazar la comunicación verbal o a reemplazar palabras, pues estos símbolos pueden ser llamados también gestos, representaciones, imaginarios o creencias que operan en el terreno comunicativo.

### **George Herbert Mead y la psicología social**

Para Mead (1972), el ser humano es producto de la interacción entre el individuo y la sociedad. Al respecto, el autor afirma:

...la mente surge cuando se da la comunicación (la conversación de gestos significantes) y en la experiencia social de las personas... muchas de las acciones humanas se dan como respuesta a otras acciones, porque todo grupo tiene un sistema de signos que significan algo. Aquí es importante resaltar que los signos se pueden entender como elementos que representan otros elementos y que tienen dos categorías: las señales y los símbolos. En la comunicación, cada señal establece un significado preciso y único. Un símbolo es una designación arbitraria, ambigua y abstracta de algo - objeto, evento, personas, relación, condición o proceso-, porque tanto como las personas que los usan y las personas que los ven, lo pueden entender e interpretar de distintas maneras. Además, hay que tener en cuenta que los símbolos son abstractos y son usados para referir el mundo de cada persona y su percepción de las experiencias propias. Palabras como libertad, honor, fe y lealtad son bastante abstractas... (p. 176).

Así mismo, Mead (ob. Cit), propone una nueva y diferente concepción del “yo”. Tener un yo es poder hacer un objeto de uno mismo. Para tenerlo es necesario poder interactuar con uno mismo, hablar con uno mismo, comunicarse como si uno se saliera de sí y se pudiera observar como un objeto más del mundo. A partir del yo social autoconsciente, se desarrolla en el ser la reflexión para un sujeto con capacidad de interactuar consigo mismo, de convertirse en objeto de su atención, forjando así una imagen coherente de sí mismo (sus intereses, expectativas, ideas, sensaciones, sentimientos, etc.) que simultáneamente se pone en interacción con otros. En el curso de esta interacción, lo primero que pone en juego cada participante, junto con su ser reflexivo, es su definición de la situación comunicativa, conjuntamente con el significado que se adjudica a estas experiencias.

El individuo nace como una hoja en blanco o en cero, a medida que este va creciendo, se va formando y escribiendo su historia en esa hoja en blanco. En este sentido, la persona se forma

social y psicológicamente al momento que logra observarse a sí misma como un objeto, es decir, cuando logra un pensamiento reflexivo sobre sí mismo. A través de la comunicación, es que la persona puede salir de sí. La comunicación supone asumir la postura de la otra persona con la que se está hablando y desde esa comunicación se observa la identidad interior de cada individuo. El interlocutor es un espejo en el cual se observa la propia persona, de esta manera logra salirse de su propio organismo y mirarse como objeto. En la infancia esto se ve claramente con los juegos de roles: el niño va hablando e intercambiando papeles, aprendiendo así formas socialmente establecidas de comportarse y de mirar el mundo.

Además de estos aportes, Mead (1972), propone una teoría del ser social y expone que la misma es el conjunto formado por la opinión pública en donde se agrupan actitudes y valores como una entidad racional, a través de la comunicación. Lo social no es un simple conglomerado de individuos, sino que es una organización, un producto cooperativo y una influencia de reciprocidades.

En estos aportes, es válido hacer mención, como valor agregado, al modelo planteado por Goffman (2001), el cual recibió el nombre de enfoque dramático o análisis dramático de la vida cotidiana. Este se sintetizó en comprender tanto el nivel macro (institucional) como el micro (el de las percepciones, impresiones, actuaciones de los individuos y el de las interacciones), reconociendo a la comunicación como generadora de las ideologías de la vida social. El poder interpretativo de este modelo tiene como límites el de los mundos culturales análogos al de las sociedades que conforman la historia de la humanidad. El enfoque dramático, concibe la interacción como un drama donde todos los individuos de un grupo, se influyen recíprocamente mediante impresiones cotidianas: los hombres encarnan roles sociales y así el actor presenta su actividad ante otros y controla así la impresión de los demás. La organización social emerge de estas interacciones.

El autor se propuso comprender la vida cotidiana de las instituciones, entendiéndolas como sistemas cerrados. Goffman superó los enfoques clásicos que él mismo agrupa en cuatro grandes rubros: el técnico, el político, el estructural y el cultural. Su enfoque dramático permite la intersección de los cuatro rubros anteriores y, por lo tanto, la captación de la vida institucional en todos sus aspectos. Su punto de partida fue un amplio conocimiento de la historia de las instituciones anglo-americanas, progresivamente, el autor completó una conceptualización de los actos de la vida cotidiana como escenificaciones: el modelo analógico se

convirtió, así, en el cimiento de las observaciones posteriores que permitieron enriquecer y ajustar el modelo propuesto. El trabajo no se limita a aportarnos un cuadro descriptivo de las instituciones observadas, los datos son procesados y analizados, hacen surgir y retroalimentan al modelo interpretativo. En segundo lugar, las conclusiones analíticas rebasan el nivel del aquí y el ahora.

Desde su perspectiva dialéctica, el suceso extraordinario es el ritual, parte constitutiva de la vida diaria del ser humano, por lo que se puede decir que los asuntos de la vida cotidiana están conformados por ritualizaciones que ordenan nuestros actos y gestos corporales. En este sentido, los rituales aparecen como cultura encarnada, interiorizada, cuya expresión es el dominio del gesto, de la manifestación de las emociones y la capacidad para presentar actuaciones convincentes ante otros. Expresa que las personas muestran sus posiciones en la escala del prestigio y el poder a través de una máscara expresiva, una -cara social- que le ha sido prestada y atribuida por la sociedad y que le será retirada si no se conduce del modo que resulte digno de ella; las personas interesadas en mantener la cara deben de cuidar que se conserve un cierto orden expresivo.

Los rituales son relacionados con el proceso de comunicación, los rituales se ubican en la categoría de actos de seres humanos expresivos. Además de ser un código de conducta, el ritual es un complejo de símbolos, transmite información significativa para otros.

Para Mead y Goffman, las actuaciones del ser humano en su ámbito social están definidas por las interacciones basadas en la comunicación, esta define psicológicamente la conducta de todo ser que actúe en cualquier ambiente, desde el rol que le corresponda.

Desde el punto de vista académico, se tienen los estudios de Giddens (1959) quien se centra en reformular la teoría social de la acción comunicativa de los seres humanos. Entre sus aportes se encuentran: la teoría de la estructuración y el estudio de los cambios que, a nivel social, conllevan el disociamiento del espacio y el tiempo, producto de los avances tecnológicos contemporáneos. En el área de la sociología política, define el movimiento social como un intento colectivo de luchar por un interés común, o de alcanzar un objetivo al margen de la esfera de las instituciones establecidas, esfuerzo que el autor no duda en atribuirlo al ejercicio comunicativo.

En la cohesión de la sociedad, formula lo que llama reiteración de conceptos, los cuales – según el autor- se resumen de la siguiente manera:

1. Todos los seres humanos son agentes entendidos de sus acciones y circunstancias cotidianas.

2. Este entendimiento está condicionado por los eventos inadvertidos o relativizantes.

3. El estudio de la vida cotidiana es parte esencial del análisis de la reproducción de prácticas institucionalizadas.

4. El estudio del contexto en que se produce la interacción, es determinante para entender la reproducción e identidad social.

5. Todos los mecanismos de organización y reproducción social o de reproducción social son conocidos, expresados y examinados por los seres que conforman la trama de acciones colectivas.

Podemos ver claramente, esta tendencia hacia la tríada relacional acción – comunicación – estructura, con lo cual, Giddens explica que “la acción genera estructura y la estructura genera acción”, siendo esto una realidad indisoluble y sostenibles solo desde el plano comunicativo. Los sistemas no son sino relaciones sociales que se organizan como prácticas sociales ordenadas y reguladas por la interacción. Por lo que la acción, como práctica social de grupos o colectividades, proporcionan las condiciones que determina continuidad de las estructuras que forman el sistema social.

Desde este planteamiento, los sistemas sociales no poseen estructuras, sino propiedades estructurales, que son elementos que afectan en recursividad, la práctica social y, por ende, a los individuos. Estas propiedades pueden representarse de dos formas: de recursos o de reglas. Las propiedades estructurales cristalizadas en reglas serían aquellas prácticas y conocimientos que comparten los actores, y podrán ser a su vez: semánticas (significadas), y normativas (costumbre).

### **Trama relacional: diferentes percepciones de las interacciones del ser humano en las acciones comunicacionales**

El interaccionismo simbólico reconoce la presencia de la organización en las sociedades humanas y respeta su importancia. Busca en los seres humanos cómo tienden a cambiar su personalidad dependiendo del rol que desempeñen en los diferentes lugares (contextos) y según las personas que se encuentren a su alrededor. De allí deriva la interpretación de las acciones hechas por el individuo, revelando de esta forma el rol como concepto fundamental y elemental

de la teoría, divulgando que cada ser humano tiene diferentes modos de comportarse, dependiendo de los escenarios donde se pone en juego la acción social.

Desde los planteamientos de Giddens, lo importante es comprender la influencia recíproca de los significados y los símbolos sobre la acción y la interacción humana. Para ello, es importante conocer los procesos micro-sociales de interacción del ser humano (cotidianos) específicamente desde el ejercicio comunicativo.

Por su parte, Blumer y otros interaccionistas simbólicos, asumen que el entendimiento del comportamiento del ser humano, debe buscarse en los significados que les atribuyen a sus propias experiencias. Los factores externos pueden existir, pero hasta no ser interpretados por una persona, éstos no tienen significado. Es la interpretación individual de los elementos externos la que crea un significado para los mismos. Este significado es utilizado por el individuo para guiar su comportamiento. En tal virtud, no se puede entender la comunicación y las acciones humanas, si se miran solamente los factores externos o la sola conducta. En su lugar, se debe centrar la atención sobre los significados que los individuos atribuyen a los fenómenos internos, porque son estos significados los que guían la conducta social, la cual se expresa fundamentalmente en acciones comunicativas.

Fenomenológicamente, el interaccionismo simbólico asume la acción comunicativa como sustento de la vida social. De esta forma, la realidad es advertida una trama relacional en la cual fluctúan procesos de interacción. Al respecto, son válidas las consideraciones de Maturana (1999) quien plantea que lo humano existe en el proceso del conversar, que es un modo de convivir. Sin duda lo humano implica una corporalidad, pero no es la corporalidad lo que nos hace humanos, sino el modo como convivimos con esa corporalidad. Somos humanos en la dinámica recursiva que entrelaza nuestra corporalidad con el fluir en el conversar. Es fundamental en esa materialidad discursiva entender -según este autor- al “lenguaje como instrumento simbólico. Éste nos permite coordinar nuestras conductas y por lo tanto nuestra existencia. Es un modo de vivir en el cual coordinamos nuestro convivir” (p.318).

Por su parte, Morín (2009), en la teoría de sistemas complejos, advierte que la auto-organización es la posibilidad propicia para conocer al sistema humano, su expresión fundacional es la comunicación. En otras palabras, solo desde las propiedades comunicacionales podemos comprender la complejidad que sustenta las realidades y, dentro de estas, examinar

hologramáticamente la interacción de los seres humanos desde la acción, interpretación y configuración de estructuras psíquicas y sociales.

### **Trilogía Sociedad, Universidad y Comunicación desde la Aprehensión-Articulación entre las Teorías de: Habermas, Blúmer y Mead**

Para lograr comprender el funcionamiento de la dimensión simbólica de los procesos sociales que implica la comunicación universitaria, es necesario abordar en profundidad los vínculos particulares que ligan el triple diálogo que plantean los autores, con respecto a las teorías de los discursos sociales con cada uno de los saberes implicados en los fenómenos de interacción social, esto a su vez, es una tarea transdisciplinaria por comprender las acciones del ser humano, que puede conducir a un sistema de complejidades en el discurso social y universitario transversalizado por la acción comunicativa.

Con el objeto de crear un procedimiento teórico que genere reflexiones sobre la comunicación en el entorno universitario como fenómeno social vinculado a la producción de sentidos de interacciones en las prácticas sociales de una realidad, que contiene todas las batallas dialógicas, tanto individuales como colectivas, se hace referencia en esta tesis a tres investigadores que estudiaron la realidad, el conocimiento del mundo social y la transformación de la sociedad a partir de las categorías de percepción y conceptualización de ese mundo social-universitario a partir de una acción comunicativa de dimensiones teóricas y prácticas. Detrás de este propósito, se buscó contribuir al diálogo entre las teorías sociales y la comunicación, específicamente desde la semiótica comunicacional, ya que se ha de tener en cuenta que los fenómenos sociales son una de las dimensiones que integra el proceso de producción de sentido y que esta producción, cualquiera que sea su nivel de análisis, es esencialmente social; por tanto, ningún fenómeno puede concebirse por fuera de la semiosis comunicativa.

De este modo, los autores plantean que, para cambiar la comunicación, se ha de cambiar las representaciones que en ella se poseen, es decir, no se ha de ver, pensar o creer que, en las ideas, son aislados lo social - individual, sino que se han de concebir como parte de un todo más amplio sustentado en la interacción, cohesión e integración. De igual manera, se debe señalar que el cambio que se requiere es de sujetos sociales a agentes reflexivos, de su acción en sociedad, a la reproducción social como prerequisite del cambio estructural. Todo ello con el objeto de crear ambientes de reflexión que contribuyan a interpretar, analizar y explicar (y por qué no solucionar)

las barreras comunicacionales como obstáculo que imposibilita el ejercicio de derechos, el establecimiento de espacios dialógicos y la cohesión de individualidades en imaginarios colectivizados que posibiliten el desarrollo de procesos formativos en el contexto universitario a partir de la materialización de esfuerzos que se consigan desde una gerencia comunicacional-transdisciplinar.

Desde esta perspectiva, Mead (1972) expone que el sujeto:

Es el “único ser vivo capaz de pensarse a sí mismo... es decir que tiene la capacidad de ser objeto para sí mismo y observarse desde el exterior... y esto es entendido desde un aspecto simbólico e interaccionista. En este sentido, las acciones más personales y transparentes no pertenecen al sujeto que las ejecuta sino al sistema total, a las relaciones en las cuales, y por las cuales, se realizan”, esta afirmación del autor conduce en términos generales a la teoría de los campos sociales donde la dialéctica entre el campo, (identificado por los espacios específicos sociales, el capital social e intelectual, económico, cultural e institucional) y el hábitus (donde se dan los procesos de internalización de las disposiciones que se generan en el campo), prescriben las prácticas sociales de los actores (gerente-docentes-participantes) como forma ostensible para lograr o conservar la autoridad (p.19).

En esta línea de análisis, Blúmer examina aspectos importantes de la articulación de las relaciones sociales a través de su teoría del interaccionismo simbólico, donde distingue los conceptos de relaciones-acción, como una dualidad irreductible para llevar a efecto las prácticas sociales. En consecuencia, las interacciones son una ausencia que se actualiza en las prácticas recursivas de los actores; y son, al mismo tiempo, obligatorias (pone límites a esas prácticas) y habilitante (no las determina, no las fija de antemano). Es importante destacar que la estructuración del conglomerado social, está conformado por los ajustes que regulan (reglas, recursos, normas) y definen el conjunto de prácticas sociales (acciones reproducidas o relacionadas de manera consciente y reflexiva) con las cuales se consolida una integración que obedece, en consecuencia, a la reproductividad institucional de alcance comunicacional.

A este respecto, Habermas indaga sobre los procesos de intercambio comunicativo en los comportamientos sociales. En este sentido, la teoría de los actos del habla le sirve a Habermas como “modelo” de acción comunicativa. La acción comunicativa deviene de actos reflexivos que se han de producir en el mundo de la vida (sociedad) y en el sistema de acciones que en este mundo ocurren (universidad). La teoría de la acción comunicativa es una teoría que posibilita la producción y reproducción de las estructuras y el funcionamiento del conjunto de la sociedad a través de los procesos de intercambio comunicativos en las acciones o comportamientos sociales (interacción-diálogo-comunicación).

Evidentemente, los tres autores, se abocan a la discursividad de estas prácticas, con especial énfasis en postulados de índole comunicativo. En tanto, la ausencia de la reflexividad en las acciones y en los sistemas estructurados, imposibilita la acción comunicativa, que más allá de su función de entendimiento, juega un rol de coordinación y socialización. Las mentes racionales y los seres conscientes, emergen solamente en *sociedad* y su valoración reside en el consenso y la inclusión de los grupos como aspiración civilizatoria que hace posible la herencia cultural, la gestión de conocimientos y la adecuación del vínculo educación-sociedad, ideales fundamentales de la *Universidad*. De esta forma se obtiene que el mundo de vida, básicamente de los informantes claves en el presente estudio, está representado por todos aquellos elementos que constituyen y hacen que sea posible la educación universitaria, específicamente aquellos de dimensión social que explanan el tejido relacional de alcance educativo a partir de un sistema engranado alrededor del cual se lleva a cabo la práctica social, se desarrolla la acción comunicativa (apoyada en el contexto sociocultural) y se genera la interacción mediada por los signos y símbolos que resultan de las relaciones comunicacionales tejidas en el campo interaccionista. Signos y símbolos dan cuenta de los hechos de comunicación, de la interacción de los actores sociales y de los espacios compartidos desde un encuentro simbólico que se sustenta en la completitud y reciprocidad.

Por consiguiente, los espacios de la Universidad, están constituidos por una gran variedad de culturas, por los múltiples matices de esa sociedad que la compone y por la personalidad de los actores sociales que en ella interactúan. Cada uno de estos elementos correspondiente al sistema organizacional, hace referencia a las pautas interpretativas y a las suposiciones básicas que, en torno a la cultura, sustentan la acción comunicativa; es decir, hay unas pautas de relación social (la sociedad) que influyen en el modo de ser (la personalidad) y en la manera como se comportan los actores sociales. En todas las concepciones universitarias, los intereses están orientados hacia diversas áreas de la vida social (cultural, político, educativo, deportivo, artístico, entre otros) y se desarrollan entre los actores sociales que componen una red de relaciones objetivas y de interacciones intersubjetivas, conformando así, la construcción social de la realidad: la interacción colectiva construye y la posibilidad reproductora la examina. En este vínculo se estrecha la Universidad y la sociedad desde un fundamento comunicacional. En cada uno de estas instancias realimentativas, los sujetos desarrollan diferentes actividades sociales/comunicativas; en las que ponen en juego sus recursos, y buscan obtener bienes que

siempre va a implicar el conocimiento y el reconocimiento de un capital que sólo este encuentro recíproco le puede proveer.

En este sentido, las estructuras están constituidas por el conjunto de relaciones e interacciones que se producen entre los integrantes que actúan e interactúan en las universidades, los cuales, a su vez son portadores sociales que expresan el encuentro dialógico entre la sociedad que forja las dimensiones de la Universidad, y esta última como espacio reproductor que sustenta e impacta el establecimiento de los códigos, órdenes y vínculos sociales. Estas relaciones e interrelaciones son establecidas por las prácticas, los discursos, las concepciones y los símbolos que emergen del flujo comunicacional tejido entre ambas instancias.

Simultáneamente, las comunicaciones se reproducen cuando los sujetos que conforman los grupos llevan a cabo sus acciones. A partir de entonces, la estructura permite la acción, a la vez que la acción contribuye a que la estructura se reproduzca lo que se denomina rutinización, la cual, necesariamente, otorga legitimidad a las estructuras sociales y al establecimiento de la organización universitaria. En vista que el hábito opera dentro de los integrantes que actúan e interactúan en las universidades, sin que ellos mismos se percaten, ya que el hábito es la interiorización de una diversidad de estructuras externas, estos actores sociales, dentro de los diferentes grupos de relación-cohesión, reaccionan a las necesidades del campo de manera particular, para entrar y permanecer dentro de su grupo exitosamente, dejando muchas veces de actuar bajo su propio hábito para obedecer a la necesidad del campo y satisfacer las exigencias inscritas en él. Esto implica que lo colectivo que sustenta lo social y lo universitario, impacta la conciencia individual en su desempeño comunicativo, por lo tanto, son dimensiones conceptuales de vínculo indisoluble. La comunicación hace posible el funcionamiento del sistema, hace posible la articulación de las partes, en el todo y en otros sistemas; y materializa el ejercicio interactivo de la dualidad complementaria individuo – sociedad.

En este orden de ideas, y en correspondencia al presente estudio, estos actores universitarios, son también elementos constitutivos de la trama social; es decir, asumen una posición determinada en la estructura social; en consecuencia, esta estructura le provee las competencias para consolidar un capital intelectual simbólico, el cual es esa especie de equipaje que otorga legitimidad, prestigio a la persona o agente que los posee, por lo que se originan las aptitudes al interior y exterior del campo socio - universitario. Esta estructura está conformada por los espacios universitarios, en los que se desarrolla un concepto que abarca la cultura, la

sociedad y la personalidad. A partir de los planteamientos de Habermas, ese mundo de la vida, en el cual se encuentran, como lo plantea el autor, la familia, el estado, la economía y la Universidad; es también el espacio que configura cada una de estas instancias. De esta forma se concreta una relación intersubjetiva de interdependencia, y así el mundo de la vida, se forma en el mundo de la vida.

Es importante señalar que los agentes, actores, personas están compuestas por una dualidad física y mental que actúa como unidad constitutiva. Esta perspectiva dialéctica le permite a Blúmer aportar los dos términos que, en las relaciones e interrelaciones fraguadas en el campo, se establecen: la acción y la estructura, cuyos términos son interdependientes, por lo que la acción es lo que se hace y la estructura es el contexto, es decir, es el espacio en el que se aplica esa acción. Ambas categorías se impactan recíprocamente y emergen como unidad de todas esas dualidades que constituyen al mundo y a sus actores. Esta síntesis nos permite advertir que hay una estructura que sustenta por separado a la Universidad y a la sociedad, pero esa misma estructura las relaciona de forma indisoluble en un escenario recursivo de alcance comunicativo a partir de la producción de sentido, de las prácticas interactivas, de las dualidades subjetivo-objetivo que hacen posible la redimensión de una dialéctica discursiva en la que la acción social, la gestión universitaria y la gerencia comunicacional adquieren un valor relevante en la transformación, en la calidad y en el desarrollo educativo.

## **Enfoques praxiológicos en la Acción Comunicativa**

### **Enfoque Funcionalista**

Según Durkheim (1996), el enfoque funcionalista nace a principios del siglo XX con la obra de Harold Lasswell, y se aplica al ámbito comunicacional, afirmando que el emisor, siempre tienen la intención de obtener un efecto sobre el receptor, es decir, se intenta persuadir a los espectadores. Este enfoque trata sobre el poder y la influencia que en el público ejerce la acción comunicativa, cuya función es estandarizar los fenómenos sociales, esclarecer las condiciones de los modos de vida y, por último, analizar las funciones de las operaciones repetidas dentro de una sociedad. Desde este enfoque se estudia la influencia de la comunicación en el entorno, para controlar las acciones y transmitir la herencia social mediante la educación. Este enfoque funcionalista posee estas sub-funciones:

- Función de conferir prestigio: la posición social de personas, acciones o interacciones se ve prestigiada y enaltecida cuando consigue atraer la atención favorable de los actores de una organización.

- Función de reforzar las normas sociales: al dar publicidad a las conductas desviadas se acorta la distancia entre la moralidad pública y las actitudes privadas, ejerciendo presión para que se establezca una moral única,

- Disfunción hipnotizante: la comunicación cuando es a través de los medios de comunicación disminuyen el tiempo dedicado a la acción organizada; el hombre informado tiende a considerarse participante, cuando en realidad no desarrolla acción alguna, (conoce los problemas, pero no actúa para resolverlos).

Con base a la funcionalidad de la comunicación como elemento de interacción social Merton (1949), argumenta que es determinante en el funcionamiento de la estructura social, crea dependencias y condiciones de cambios benéficas, establece normas para mantener el orden comunitario. La comunicación es pues, un agente de socialización que plantea la racionalidad normalizada, repetitiva e institucionalizada generadora de ajuste y adaptación tecno-funcional de individuos, grupos y sistemas socioculturales. Destacan tres tendencias fundamentales del enfoque funcionalista de la comunicación:

1. Tendencia al equilibrio del sistema social. Es una tendencia natural, porque actúa como instrumento de control y contribuye al equilibrio necesario entre el ser humano y su entorno.

2. Tendencia a la organización institucional. La comunicación en la institución contribuye a satisfacer las necesidades de interacción de la sociedad. Esta función condiciona el estado de cosas, el resultado de las operaciones de la estructura gerencial, cuya pauta observable es regular las manifestaciones (racionalizada e instrumental), y disfuncional (no racionalizada).

3. Tendencia de interdependencia institucional. La sociedad es una estructura interdependiente, y es en cambio el elemento que más repercute en la dependencia individual. Éstas son vistas como instituciones estabilizadoras que contribuyen a mantener el *statu quo*, dentro de la lógica reproductora de la Sociedad. El funcionalismo analizará los elementos comunicacionales que no funcionan para aislarlos y corregirlos (barreras de la comunicación), de este modo la sociedad podrá seguir evolucionando.

Este enfoque propone una serie de teorías concretas con continuidad basadas en distintas disciplinas: la teoría hipodérmica, la teoría de los efectos limitados, la teoría matemática de la comunicación y otros enfoques más particulares. Son esquemas de acción cuyo objetivo es construir un proyecto integrador que aporte conocimientos sobre cómo funciona la comunicación social y cómo debe funcionar. Bajo esta mirada, las instituciones sociales serían medios colectivamente desarrollados para la satisfacción de las necesidades biológicas y culturales del ser; los define, por lo tanto, por el cumplimiento de una función social de interacción. Enfatiza en las medidas que las instituciones toman para alcanzar los fines socialmente valorados.

Desde la visión de la obra de Parsons (1937), se hace énfasis particular en el mantenimiento de la estabilidad social, contexto que hace necesaria la integración y pone a la comunicación como una política activa de alcance integral, funcional y coherente. Por lo tanto, cada elemento aislado de la misma sólo puede analizarse considerando a los demás. Este autor estudia entonces la cultura comunicacional, en función de cómo se organizan las instituciones para satisfacer las necesidades de todos los grupos humanos que interactúan. En otras palabras, la comunicación hace posible todas aquellas tareas y objetivos que tienden a mantener y conservar el funcionamiento interdependiente tanto de los organismos de la sociedad, como de esta, incluyendo sus modelos interculturales que fluctúan en interrelación subjetiva.

Puede afirmarse que el enfoque funcionalista propone que las sociedades admiten la comunicación como un mecanismo propio, capaz de regular los conflictos y las irregularidades, así como las normas que determinan el código de conducta de los individuos, el cual variará en función de los medios existentes y esto es lo que rige el equilibrio social. Es válido entonces, entender a la sociedad como un sistema articulado e interrelacionado. A su vez, cada una de estas partes tiene una función de composición y subsistencia dentro del propio sistema.

Según Parsons, la teoría de sistemas se basa en el enfoque funcionalista y establece que la sociedad se organiza a través de la comunicación como un sistema social que debe resolver cuatro imperativos fundamentales para subsistir: •Contexto situacional. •Sistema relacional. •Objetivos sociales (comunicarse). •Unificación y cohesión. De acuerdo a la relación que asuman los subsistemas para resolver su articulación, actuarán como funcionales o disfuncionales. Los funcionalistas tienen una visión dinámica de la sociedad, es decir, entienden a la sociedad como una entidad anatómica cuya normalidad viene postulada por fenómenos que se repiten regular y sistemáticamente, coexisten desde el diálogo. Los postulados funcionalistas tienen sus bases en el

conocimiento de la armonía social y la tendencia al cambio; cuya estructura social funciona por una orientación de necesidades básicas (comunicar/ informar/ decir), como en la estructura orgánica, en la que el microsistema actúa en el macro engranaje de la vida, desde una necesidad de subsistencia y equilibrio.

Desde la antropología, el enfoque se distingue entre etnografía y etnología. El primero describe aspectos particulares de una cultura y el otro hace un análisis transcultural de los datos etnográficos, con el fin de comparar y establecer regularidades sustentables empíricamente. No construyen teorías, pretenden hacer descripciones sugerentes que llevan a futuras teorías sobre el hombre y su interacción socio simbólica. Otro autor de influencia en el funcionalismo es Herbert Spencer, quien estudia la sociedad tal y como la encuentra; intentando comprender cómo cada elemento de acción comunicativa de la sociedad, se articula con los demás sistemas, formando un todo y ejerciendo una función dentro de una colectividad.

En un plano de gerencia comunicativa, se pueden entender tres dimensiones: la recursividad del todo a la parte y viceversa, la articulación y cohesión de las estructuras organizativas, cognitivas y emocionales; y, la multiplicidad compleja y realimentaria de racionalidades, perspectivas y dimensiones. He aquí el aporte de la transdisciplinariedad. En fin, los puntos más fuertes del enfoque funcionalista son aplicado a la información y la comunicación, ambas esenciales para la sociedad porque cumple funciones de: formación, integración, cooperación, orden, control, estabilidad, adaptación, movilización y cohesión, instancias necesarias para la integración social.

### **Enfoque Humanístico**

El enfoque humanista es una revolución transcendental en el comportamiento organizacional, no solo tiene interés en la tarea y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En este enfoque, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales, ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales, se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos, teniendo como prioridad las interacciones humanas.

El enfoque humanista se centra en la comunicación como fundamento de la transformación del hombre en relación intersubjetiva con sus semejantes. Compartir significados, alcanzar la articulación estructural y cultural social-individual. El desarrollo de relaciones y encuentros afectivos de completitud, la comprensión totalizadora de la persona y de su entorno y la consolidación de una conciencia reflexiva, son los pilares que sustentan el ejercicio comunicativo en este modelo.

Para Pezzano (2001), el enfoque humanista se ubica en la historia, a finales de la Edad Media, donde este reemplaza a la escolástica como visión del mundo. Se destacan como principales exponentes a Carl Rogers y Abraham Maslow. El humanismo es sinónimo de fomentar lo que ya existe en lo más íntimo de la persona, es el subjetivismo, es decir lo interno con palabras de Villegas (1984) cabría referirse a un "humanismo esencialista que reduce al hombre a su naturaleza, cuya prioridad es comunicarse con los demás" (p. 75).

De acuerdo con los autores, el enfoque tiene la profunda convicción de que la persona posee el potencial para llegar a ser lo que es en esencia (ser humano), afirman que en el interior de todo ser humano existe la capacidad de crear estructuras originales, de descubrir nuevas opciones y alternativas para orientar su vida y autodeterminarse a partir de los valores que van cobrando un sentido y un significado personal. Cabe considerar por otra parte, que este enfoque tiene sus propios objetivos, basados en la particularidad del ser, ellos son: 1) énfasis en lo único y personal de la naturaleza humana, 2) confianza en la naturaleza y búsqueda de lo natural, 3) concepto de conciencia ampliado, 4) trascendencia del ego y direccionamiento hacia la totalidad que somos, 5) superación de la escisión mente/cuerpo, 6) reequilibrio entre polaridades y revalorización de lo emocional y 7) valoración de una comunicación que implique el reconocimiento del otro. (Pezzano, 2001: 76)

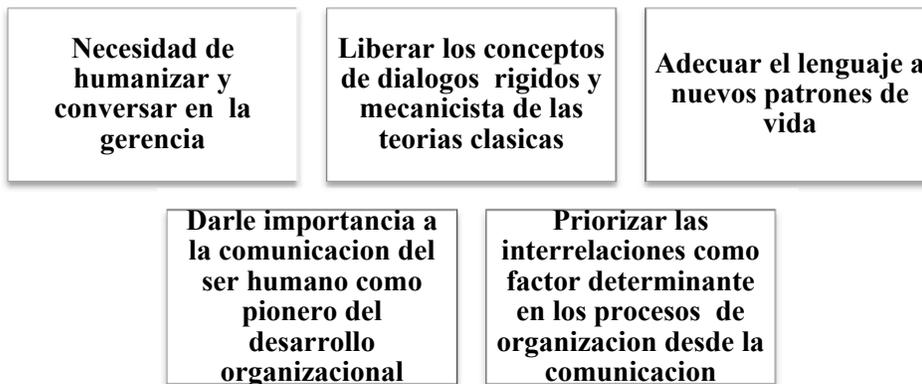
Por su parte, Maslow (1943), creó una pirámide o jerarquía de las necesidades humanas. Es una teoría psicológica propuesta en su obra, una teoría sobre la motivación humana (en inglés, *A Theory of Human Motivation*), que posteriormente amplió. Considerando además las necesidades evidentes como: agua, aire, comida y sexo, el autor amplió 5 grandes bloques: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y reaseguramiento, la necesidad de amor y pertenencia, necesidad de estima y la necesidad de comunicarse, como una necesidad primaria

del hombre. A través de ellas se ha verificado que el individuo es un ser con características subjetivas y expuesto a las motivaciones como único estímulo de su propia naturaleza humana.

Otro psicólogo que brinda sus aportes a este enfoque es Carl Rogers (1961), quien atribuía mucha importancia a las relaciones humanas y a la calidad del encuentro interpersonal como elemento significativo para determinar el impacto y efectividad comunicativa. La calidad del encuentro interpersonal es el elemento que determina hasta qué punto la experiencia libera y promueve el desarrollo y crecimiento personal. Su postulado se centra en el sentido de la propia experiencia y en la interacción libre que permita el desarrollo de los otros a partir de su especificidad interna, es decir, de su propia interpretación derivada de su experiencia personal.

Evidentemente, el humanismo impacta el desarrollo gerencial, pues no solo consolida estatutos de organizaciones verdaderamente humanas, sino que reivindica el desarrollo de los individuos, la interacción y el progreso cualitativo de la institución y de sus actores. Se legitima lo humano como elemento sustantivo de la gerencia, de allí que la participación, la cohesión de esfuerzos y la gestión de conocimientos sean la piedra angular para lograr estándares de calidad, pertinencia y materialización de objetivos institucionales. Obsérvese la siguiente figura como interpretación del aporte comunicacional a la teoría humanista, vista desde la gestión gerencial.

**Figura 4**  
**Necesidad del origen de la teoría de las relaciones comunicativas del ser humano.**



Fuente: Autora, 2021

Finalmente, se puede decir que, en el enfoque humanista, la comunicación es fundamental en la transformación del hombre, en su relación intersubjetiva con los otros. Solo desde estos estatutos podrá compartir significados y alcanzar: la articulación estructural y cultural social-

individual, el desarrollo de relaciones y encuentros afectivos de completitud, la comprensión totalizadora de la persona y de su entorno y la consolidación de una conciencia reflexiva. Todas estas instancias son de orden comunicativo y consolidan las aspiraciones conceptuales que sustentan a este enfoque.

### **Enfoque Transdisciplinario**

La transdisciplina, en la evolución de las disciplinas, es una forma de organización de los conocimientos que trascienden los compartimientos del saber de una forma radical. Se ha entendido la transdisciplina haciendo énfasis: a) en lo que está entre las disciplinas, b) en lo que las atraviesa a todas, y c) en lo que está más allá de ellas. A pesar de las diferencias antes mencionadas y de la existencia en el pasado de la interpretación de la transdisciplina como una mega o híper-disciplina, todas las interpretaciones coinciden en la necesidad de que los conocimientos científicos se nutran y aporten una mirada global (dialogante) que no se reduzca a las disciplinas ni a sus campos, que vaya en la dirección de considerar el mundo en su unidad diversa, que no lo separe, aunque distinga las diferencias. Según Morín (2009)

El término de transdisciplinariedad ha conocido, en el periodo contemporáneo, una amplia utilización en una variedad de campos científicos, hija de las imperfecciones crecientes en los modos dominantes de construir el conocimiento desde aproximadamente tres siglos. Representa la aspiración a un conocimiento lo más completo posible, que sea capaz de dialogar con la diversidad de los saberes humanos. Por eso el diálogo de saberes y la complejidad son inherentes a la actitud transdisciplinaria, que se plantea el mundo como pregunta y como aspiración. (p.30).

Visto así, la transdisciplinariedad, llega para unificar la fragmentación tanto del sujeto, como del propio ejercicio constructivo de conocimientos. En este sentido, para la consolidación de un modelo gerencial comunicativo, se asume la complejidad desde una transdisciplina sustentada en el diálogo que transversaliza todo el proceso de gestión de conocimientos asumido esencialmente, en las instituciones universitarias. Para Barrera (2010):

...la transdisciplinariedad tiene como trasfondo las concepciones acerca de la multidimensionalidad, la integralidad, la trascendencia y la complejidad, tanto de la realidad como del conocimiento comprometido en este propósito gnoseológico y, a su vez, experiencial...La transdisciplinariedad propicia la reflexión, el diálogo y la relación entre ciencias, modos y estilos...una manera formal de conocer, necesaria para acceder a otros niveles de complejidad y de conocimiento, sustentada en las premisas del pensamiento holístico, creativo, abierto e indagador. (pp. 67-70)

A partir de estas consideraciones, se puede establecer un diálogo argumentativo en atención a algunos planteamientos en torno al enfoque transdisciplinario, precisados en la siguiente tabla:

**Tabla N° 1: Enfoque transdisciplinario**

**Integración de las partes en un todo de complementariedad. Racionalidad múltiple que comprende lo complejo. El diálogo recursivo enriquece la experiencia y comprensión de una realidad diversa.**

|           |  |
|-----------|--|
| Prigogine | Diálogo indispensable entre la noción objetual y la experiencia conceptual para describir la complejidad de la sociedad humana.  |
| Morín     | Para lograr un conocimiento global y completo de la realidad compleja, es necesario un diálogo con diversos saberes humanos que postulen una entidad de complementariedad. |
| Klein     | La transdisciplina supera la homogenización y la reducción de la realidad. Emerge lo plural en un diálogo discursivo entre diferentes dominios u objetos de conocimiento.  |
| Martínez  | La unidad de múltiples posibilidades de conocimiento, hace posible la auto transformación. Necesidad de un encuentro conjunto entre diversas instancias conceptuales.      |
| Weil      | La transdisciplina es una respuesta a la crisis de la fragmentación, constituyéndose en metaciencia de la realidad. Encuentro disciplinar orientado a una mirada integral. |
| Jantsch   | Interdependencia entre todos los aspectos que examinan la realidad. La complejidad exige una reconstrucción de orden asociativo entre saberes.                             |
| Foerster  | La necesaria generación de múltiples visiones de un objeto y de la realidad, implican la integración disciplinar, expresado en lo relacional, lo dialógico y lo complejo.  |

Fuente: Autora, 2021

**Figura 5**

**Triada de Enfoques de la Comunicación**

**1.-ENFOQUE HUMANÍSTICO**

**1.- Enfoque dinamizador de la esencia comunicacional del ser humano, en cualquier proceso de acción social**

**2.- Enfoque que le atribuye una funcionalidad social a la comunicación en el proceso de interacciones del ser humano.**

**2.-ENFOQUE FUNCIONALISTA**

Fuente: Autora, 2021

**3.- Enfoque impredecible que provee las acciones del ser humano con el más allá de las interacciones sociales**

**3.-ENFOQUE TRANSDISCIPLINARIO**

**TERCER MOMENTO**  
**Espacio del Epítome del Soporte Teórico**  
**ONTO-GÉNESIS DE LA COMUNICACIÓN**

*Las palabras no son más,  
que el signo de las ideas.*  
–S. Johnson

Este espacio tiene como objeto dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos, proposiciones y axiomas, que permita obtener una visión completa del sistema teórico y del conocimiento científico que se tiene acerca del tema. El epitome específico a instruirse desde una visión exclusiva son la comunicación y la gerencia en el entorno educativo universitario.

Martínez (2007) al respecto plantea:

Este marco es sólo teórico-referencial, es decir, fuente de información y nunca modelo teórico en el cual ubicar nuestra investigación. Servirá para contrastar, después (en la etapa de contrastación), nuestras conclusiones con las de esos autores y, así, entenderlas mejor, pero nunca para forzar e imponer una interpretación (p.174)

En este orden de ideas, se presentará la teoría que fundamenta esta investigación, la cual se basa en una mirada ontoepistémica de la comunicación y la gerencia.

**Generalizaciones de la Comunicación**

Desde la ciencia de la antropología se ha intentado dar respuesta a distintos cuestionamientos de la comunicación, entre ellos ¿cómo surgió? Se puede afirmar que la antropología da razón del hombre, de su origen, de su cultura y de su trayectoria. Es ampliamente conocido que la comunicación es una capacidad inherente al ser humano y, por tanto, todos los estudios que se han propuesto descifrar los más grandes enigmas sobre el origen y desarrollo de nuestra humanidad se han cruzado con aquel preciado elemento cultural. Es incluso increíble pensar que sólo desde finales del siglo XIX se viene estudiando con mayor fuerza el origen del hombre y sus capacidades, una de ellas, la comunicación.

Algunos estudios ubican al lenguaje paralelo a la comunicación; pero visto como la forma de expresión clave, sin la cual no se podría motivar una relación entre las personas; además, la cuestión central para los antropólogos no consiste en saber cuándo se «inventó» exactamente el

lenguaje, sino más bien, qué presiones se ejercieron en nuestros antepasados que eventualmente llevaron al desarrollo del habla humana. Las hipótesis expresadas por los antropólogos explican que, primero, al intentar adaptarse a distintos entornos, el hombre comenzó a desarrollar la capacidad de la comunicación, y segundo, el uso de herramientas y la necesidad de multiplicar las experiencias adquiridas, fueron presionando, poco a poco, la adquisición de esta habilidad natural en los seres humanos. En este sentido, afirma Strauss (1968):

La importancia de conocer la lingüística, implica la relevancia del lenguaje como estructura social y cómo éste se interrelaciona con la comunicación... el estudio de una lengua no sólo conduce a la lingüística general, sino, además, más allá de esta última, nos lleva con un mismo movimiento hasta la consideración de todas las formas de comunicación. (p. 85)

Es importante reconocer que la comunicación es parte del estudio de la lengua y que esta conlleva a conocer la lingüística, por ser esta la ciencia en la cual se sustenta el estudio de la comunicación. Desde una perspectiva transdisciplinaria, se pueden examinar con rigurosidad los soportes teóricos de esta ciencia en correspondencia con el aporte que brinda a la comprensión de la actividad gerencial.

Para Paoli (1983), quien trabajó con la teoría de la comunicación en función de la sociedad, esta se sustenta en tres niveles: el primero es el punto donde el parentesco asegura la comunicación intrafamiliar y su consecuente articulación en grupos sociales. El segundo está mediado a partir de las reglas económicas, que sirven para asegurar la comunicación en los ámbitos de intercambio de bienes y servicios. Y el tercer nivel, que toma como base las reglas de la lingüística, fundamentada en la comunicación de los mensajes para examinar la interacción humana.

En la actualidad, se siguen haciendo estudios para explicar y entender más a fondo cómo son generadas las expresiones de las personas, cómo son adaptadas al medio en que se desarrollan, pero también cómo son posibles los cambios de comportamientos dependiendo del nivel de significación en que los mensajes se hayan dado/recibido, los cuales, a su vez, están influidos por otras circunstancias que van tejiendo, poco a poco, una red de significados que procuran la definición de una cultura y de una historia en común con patrones socialmente admitidos. Puede afirmarse que han sido los antropólogos, quienes nos han dado los indicios acerca de las distintas formas del uso del lenguaje, y por ende, del ejercicio comunicativo dentro de los distintos grupos sociales que habitan la tierra. Además, nos han provisto de conjeturas que, desde nuestro pasado, nos hablan con resonancia del devenir y del reconocimiento de la

evolución lingüística como un camino que no pareciera terminar en la continua evolución de la especie humana.

La comunicación ha logrado llevar un avance interdisciplinar sin límites y, cuando éste es trascendido, surge un nuevo avance y comienza así el camino para buscar inéditas respuestas y desafíos emergentes. Por otra parte, es importante destacar que es el trato entre dos personas (emisor-receptor), lo que posibilita la transmisión de información, la cual se vale de múltiples medios y de una gran variedad de conductores (como los correos, teléfonos o internet, entre otros), para acercar las fronteras, unir las latitudes y tender puentes de interacción humana. Es importante señalar que la comunicación es una habilidad psico-cognitiva, de percepción creativa, que tiene la propiedad de transformar desde el diálogo, la retórica, la idea y la palabra, asumida como máxima expresión del pensamiento y exteriorizar del conocimiento. Posee normas, reglas y metodologías adoptadas para su mejor comprensión y uso. Es la piedra angular de todo proceso educativo y, por ende, la columna vertebral que sustenta la eficacia de la gestión gerencial a partir de fundamentos, modelos y principios. En definitiva, la comunicación es lo que permite que dos personas compartan o intercambien algo que tengan en común., razón por la cual, afecta fundamentalmente la gerencia generando una relación indisoluble entre el desempeño cualitativo de la organización en proporcionalidad al desempeño cualitativo del ejercicio comunicacional.

Si adjudicamos a esta perspectiva, una visión transdisciplinaria, se podría afirmar que la comunicación hace posible la concreción de amplias representaciones sociales y cognitivas que, de una u otra manera, impactan la esfera individual de acción y pensamiento, cristalizándose luego en lo colectivo y sustentando lo individual en un esfuerzo de interacción humana, permitiendo entender y dar forma a la realidad, definiéndola como posibilidad de encuentro, diálogo y reciprocidad interactiva.

### **El arte en la comunicación**

Aprender a comunicarse de manera efectiva es un arte, que debería formar parte del currículo académico/escolar/universitario/gerencial. Ser un comunicador competente puede marcar la diferencia en las relaciones personales, en el éxito profesional y, además, en el autoestima y autoconfianza, porque es el elemento fundamental de las relaciones sociales. De acuerdo con el enfoque humanista, el arte comunicativo forma parte del equilibrio emocional entre las interrelaciones, esto ha sido demostrado en multitud de investigaciones, y, de hecho, su entrenamiento es una técnica terapéutica que se utiliza en las consultas de psicólogos porque

aporta beneficios para el bienestar del paciente. Es importante destacar que las personas más eficaces son las que desarrollan eficientes competencias de comunicación que les ayudan a encarar de manera más satisfactoria las distintas situaciones que se presentan en su día a día.

Para García (2011), el arte de la comunicación consiste en tener habilidades y destrezas comunicativas, las cuales se aprovechan para determinan el éxito de nuestras relaciones interpersonales, y, por eso, es necesario comunicarse bien: en el trabajo, con nuestros amigos, nuestra familia, y en general con todas las personas que nos rodean. Por consiguiente, conocer y dominar las técnicas comunicativas básicas aporta muchos beneficios, como ayudar a resolver diferencias o promover la confianza y el respeto mutuo. Es imprescindible poseer conocimientos sobre el ejercicio comunicativo que desempeñamos y construimos, dado que a diario nos enfrentamos a diversas circunstancias de interacción humana que se constituyen en la base fundamental de la convivencia. Aunque comunicarse parece simple, mucho de lo que comunicamos no se codifica o decodifica eficientemente, lo que podría generar conflictos tanto en nuestras relaciones profesionales como personales.

Es oportuno afirmar que las habilidades y destrezas comunicativas marcan el éxito de las acciones humanas y de las organizaciones, razón que justifica su examen y revisión constante en la formación y en el desarrollo integral de la persona. De esto dependerá una convivencia orientada hacia la integración, la comprensión y el respeto de la dignidad humana.

La racionalidad empírica y deductiva permiten legitimar la importancia de la comunicación en la gerencia de las instituciones educativas en general y, evidentemente, en la de la UNELLEZ en particular. Una gerencia que, sustentada en el arte de la comunicación efectiva y en una conciencia de escrutinio transdisciplinar, forje en los gerentes un liderazgo exitoso que se exprese en la cohesión grupal, en la calidad de los procesos y servicios que sustentan y brinda la organización, en la adecuación y pertinencia institucional y en el equilibrio de un clima organizacional orientado al éxito organizacional y al beneficio y desarrollo integral de todos los actores educativos.

Aunado a ello, es importante señalar que para que la comunicación sea agradable, eficiente e influyente, las expresiones deben sustentarse en: una escucha activa, empatía, validación emocional, negociación, respeto, persuasión y credibilidad. Todos estos aspectos señalados se constituyen en herramientas fundamentales para el ejercicio de una gerencia comunicativa

transdisciplinar (integradora, rigurosa, interactiva y cohesionada) que se postule como propósito el desarrollo cualitativo del contexto educativo universitario.

### **La comunicación y sus dimensiones**

Habermas (2002), en su teoría de la acción comunicativa, estudia las concepciones, modelos o paradigmas de la comunicación, considerando tres dimensiones complementarias para el análisis de la misma dentro de las organizaciones humanas: a) la técnico, científico-racional o eficientista, muy cercana a las propuestas de las ingenierías actuales de la calidad; ubicada en el paradigma funcionalista b) la interpretativa-simbólica o fenomenológica; y c) la política o socio crítica, llamada también ética o ecológica, ambas ubicadas en el paradigma interaccionista del ser humano o individuo que habita en una sociedad. Veamos en detalle:

➤ Dimensión técnica de la comunicación: Esta concepción está basada en la experimentación de un modelo de estrategias y técnicas de planificación, gestión y evaluación de las ciencias empresariales, considerando las instituciones educativas como una empresa y, en algunos casos, como una factoría o industria de producción de conocimientos o bienes de servicios, buscando prioritariamente la rentabilidad de los recursos a través de los resultados. En esta dimensión, la red de relaciones y de los procesos de comunicación se convierten, en flujos lineales de causa-efecto, de carácter vertical y descendente de la jerarquía (de arriba a abajo). Evidentemente la gerencia es autocrática, sus coordenadas son la efectividad del funcionamiento del engranaje productivo, lo cual reduce su configuración a fórmulas técnicas de conducta o comportamientos que tiene que saber dominar el directivo para producir los resultados deseados.

➤ Dimensión Interpretativo-Simbólica: A partir de los trabajos de Greenfield (1974) y de Bolman y Deal (1984), se desarrolla una nueva concepción llamada interpretativo-simbólica, en la cual la organización es como la perciben sus miembros, a través de las interpretaciones y significados que estos, en diálogo, les atribuyen a los hechos, y no como es realmente; es decir, una construcción cultural en continuo cambio que se reconoce desde la ambigüedad y diversidad. Con este pensamiento, la comunicación se convierte en un instrumento, cuya finalidad es construir los significados de forma común y generar el clima y la cultura de una organización como un constructo social asumido por todos. No obstante, la simbología colectiva que posibilita la cohesión grupal, puede convertirse en instrumento de control de comportamientos y normas

sociales de los miembros de dicha organización. De esta forma, la comunicación sería un instrumento de comprensión cultural, de organización estructural y de un liderazgo vertical.

➤ Dimensión socio-crítica, política y estratégica: esta concepción va a interesarse sobre todo por el análisis e interpretación de los aspectos socio-políticos de una organización. Van a llamar la atención las ideologías, los grupos de presión y las luchas por el poder, aplicando conceptos, metodologías de investigación e interpretaciones de las ciencias sociológicas y políticas. Para los sociopolíticos es fundamental la carga política e ideológica en todo el proceso de gestión organizacional, en todos los elementos de la comunicación (mensaje, medio, lenguaje y metalenguaje) y el currículum oculto de toda institución, puesto que toda actividad interactiva/dialógica tiene una intencionalidad explícita e implícita.

Las últimas investigaciones nos hablan de una cuarta dimensión, la referida a la humanista sistémica, orientada a una perspectiva humana de interdependencia. En la gerencia de las organizaciones, con énfasis en las educativas, la comunicación posibilita la interacción humana desde un ejercicio bidireccional realimentativo. Se privilegia así, la participación, el reconocimiento de la afectividad y el valor de lo cognitivo, respondiendo a una tríada relacional entre expectativa, intelectualidad y convicción, la cual se fragua en el encuentro humano con el sistema social.

### **La comunicación es política**

Desde que la comunicación es vista como política, se refuerza un cambio en la concepción del mundo y se llega al conocimiento ideal e integral. Ciertamente, la comunicación posee una carga ideológica, de cohesión, participación e influencia que permite concebirla como instancia fundamentalmente política. Ello sin contar con la demarcación de ámbitos que delinear el engranaje estructural, contextual, público y organizativo. Por estas razones, la presencia de la comunicación es imprescindible; es decir, sin ella es impensable la vida humana tal como la concebimos hoy. Junto al interés asociativo, participativo y crítico transformador, sin la comunicación, tampoco podríamos pensar, ni escribir, es la otra política, la de gestión del conocimiento. Vemos que la comunicación nos dota de vida, nos habilita para transmitir informaciones, sirve para aprehender la representación del pensamiento, capacitar la habilidad expresiva de cada individuo y consolida el posicionamiento humano a través de la defensa de ideales y posiciones reflexivas.

En el plano institucional, la comunicación es una política de funcionabilidad, permite gestionar y ofrecer en el marco de la coordinación, las informaciones más veraces y efectivas tanto internas como externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos que se articulan dentro de la organización gerencial.

En este sentido, el aprovechamiento informacional depende del alcance comunicativo que logren alcanzar los gerentes institucionales y, en todos los casos, de la eficacia del diálogo para lograr una horizontal comunicación con todos los actores, generando una política del entendimiento desde las nociones individuales y colectivas. De esta forma, la función política de la comunicación se expresa desde el ejercicio de influir, informar, socializar, formar y suscitar el encuentro fraterno entre congéneres para comprender la realidad, movilizar las acciones y lograr la integración.

Visto así, la comunicación como una política que se sustenta en el diálogo, resulta ser la herramienta fundamental de la gerencia no solo para lograr la cohesión de su equipo de trabajo, sino para alcanzar una eficaz gestión de la organización, tributaria de la calidad, la participación y el desarrollo, capitalizando la articulación del talento humano, la cohesión funcional de la estructura organizativa y la materialización de un servicio eficiente que proyecta beneficios tanto a los actores internos, como a los expectantes externos.

### **Naturaleza de la comunicación**

La naturaleza de la comunicación surge de los mismos individuos como seres sociales, es un acto libre, responsable y espontáneo. Existe como un objeto inmutable en el ámbito de las ideas, que sólo puede ser conocido mediante la razón. Tienen mayor entidad que los objetos en el mundo físico, tanto por su perfección y estabilidad, como por el hecho de moldear y materializar la entidad conceptual que los objetos físicos comunes tienen en la realidad. Por lo tanto, cada cosa en el mundo del espacio y el tiempo, es lo que es, en virtud de lo que puede comunicarse y semánticamente estructurarse del mismo. Su representación en el plano de las ideas que fluyen en el torrente interactivo de la comunicación es lo que le otorga una entidad de existencia en el plano de la convención social. La habilidad para definir el término universal es la prueba de que se ha conseguido dominar la idea a la que ese universal hace referencia, todo ello gracias a la posibilidad comprensiva y al acuerdo humano que ha permitido encauzar la arbitrariedad del

signo lingüístico. Platón llamó a la naturaleza de la comunicación, la idea de la realidad observada y concibió que, en su estructura piramidal, la cúspide es propiedad de la deidad y la ilustra con el sol como representación de iluminación. Si bien las ideas están destinadas a explicar el camino por el que se alcanza el conocimiento y también cómo las cosas han llegado a ser lo que son, todo ello ha podido conquistarse desde un ejercicio comunicativo de constitución epistemológica y ontológica.

Para entender la naturaleza de la comunicación, se debe tener presente la naturaleza de la propia idea expresada. Por ejemplo: un círculo se define como una figura plana compuesta por una serie de puntos, todos equidistantes de un mismo lugar. Sin embargo, nadie ha visto en realidad esa figura. Su constitución abstracta solo es aprehensible desde los aportes que constituyen la naturaleza del ejercicio comunicativo. De esta forma, los puntos mencionados dejan de ser espaciales, y pasan al campo lógico. No obstante, aunque la forma de un círculo no se ha visto nunca y no se podrá ver jamás, se sabe lo que es dicha figura. La esencia de la comunicación infiere una competencia del desarrollo lingüístico, la cual aporta un mayor discernimiento en lo inherente a la relación entre la aptitud social y lingüística del ser, pues permite analizar la presencia de los componentes del lenguaje (morfología, fonética, sintaxis, semántica y pragmática) en su funcionamiento, dentro del circuito de la interacción humana. El aspecto más importante de esa naturaleza comunicativa estaría representado por la intencionalidad del lenguaje en el contexto en el que se desarrolla el ser.

Se puede precisar entonces que la naturaleza comunicacional simboliza: a) un impulso funcional en el proceso lingüístico, b) un constante atrevimiento que surge con cada nueva interpretación que construye el ser humano, c) una paráfrasis que vuelve a significar la realidad, los hechos y los objetos y d) una posibilidad que ha servido de base para comprender la forma anímica como se despliega la vida. De hecho, la esencia del lenguaje va ligada a lo socio-afectivo y tiene lugar en las interacciones sociales y simbólicas (representativas) que se tejen en la familia y el ambiente, a través de diversas manifestaciones que se articulan con el entorno cultural y social.

**Tabla N° 2: Simbología de la Naturaleza Comunicacional**

| Pertenece                 | Constituye                    | Informa               | Modifica                | Difunde | Une   | Moldea   |
|---------------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------|---|--|
| A los seres humanos       | Un fenómeno social            | mensajes              | Ilustra la cultura      | Propaga | Procedencias de distintas regiones                  | Fabrica modelos de comunicación                      |
| Al alma y a la conciencia | La expresión del ser          | Saberes               | La concepción del mundo | Divulga | Con el arte de la afectividad y el encuentro humano | Habilidades y destrezas de acuerdo al ámbito social. |
| Al conocimiento           | El desarrollo de la cognición | Sabiduría, tecnología | Concepciones            | Publica | Con la exposición de valores                        | Normas y reglas de convivencia                       |

Fuente: Autora, 2021

Como puede observarse en la tabla anterior, la simbología de la naturaleza de la comunicación, permite a los seres humanos una incesante búsqueda de conocimiento y conlleva a un fin último que es la relación social de los hombres desde la entidad del ser que los constituye.

En este orden de ideas, se presenta un cuadro resumido donde se especifican la postura de algunos autores en torno a la naturaleza de la comunicación.

**Tabla N° 3: Algunos Autores que sustentan la Naturaleza de la Comunicación**

| Autores  | Piaget   | Vigotsky  | Maturana  | Feurestein  |
|--|--|---|---|---|
| Aporte   | La investigación expone el génesis del pensar en el ser humano, reconoce las capacidades intelectuales, postula la lógica/razón y reivindica el desarrollo del lenguaje. | Trabaja en el problema de la relación Enseñanza-Aprendizaje con el Desarrollo Cognitivo, desde el punto de vista Ontogenético, el lenguaje aparece como una forma de establecer contacto social y cultural. | Define lenguaje como una coordinación de coordinaciones conductuales consensuales, en el sentido de que la acción lingüística que el ser humano configura en su biopraxis, se entrelaza no sólo con sus emociones sino con las emociones y el lenguaje de otros seres humanos con los cuales interactuamos. | Propuso y elaboró la teoría de la modificabilidad estructural cognitiva en la que el lenguaje se contempla como algo que consta de un determinado número de funciones cognitivas básicas. |
| <b>Habermas:</b> Teoría de la Acción Comunicativa, advierte el carácter intersubjetivo de la comunicación y hace que sea la base fundamental de toda la interacción social en los diferentes entornos. |  |   |   |   |
| <b>Émile Durkheim:</b> Corriente Funcionalista. Examina las normas y códigos que determinan la conducta individual para regir el equilibrio social a través del ejercicio comunicativo.                |  |   |   |   |

Fuente: Autora, 2021

## **La comunicación en el entorno educativo universitario. Elemento esencial para la eficacia de un modelo gerencial comunicativo transdisciplinario**

La comunicación en los entornos educativos en general y en el universitario en particular, resulta ser un elemento esencial para lograr la eficacia en la articulación y funcionamiento de todo el sistema educativo, y más aún, es la herramienta por excelencia si se utiliza de forma adecuada, para que los gerentes educativos realicen su labor con éxito, el cual se expresa en: a) calidad de servicio, b) eficiente funcionamiento de la estructura organizacional, c) desarrollo cualitativo de la institución y de sus actores, d) empoderamiento de una maquinaria gerencial a través de un liderazgo participativo, compartido e integrador; y, e) posicionamiento de un clima organizacional consolidado desde la pertenencia, adecuación y equilibrio.

En este sentido, la comunicación interpersonal que tiene lugar en el escenario universitario, representa un factor significativo en la formación y desarrollo de la personalidad de los futuros gerentes. En la medida que nos aproximemos más a la comprensión de los mecanismos psicológicos de este proceso inter-racional, podremos realizar las mediaciones más efectivas y orientar mejor a todos los miembros involucrados en las organizaciones gerenciales. Dada la importancia de la comunicación en todos los ámbitos de la vida humana, y más en el que nos ocupa, la gerencia, resulta perentoria examinarla permanentemente, pues de su estudio dependerá la calidad de su ejercicio y de esto, su impacto favorable en el devenir de la organización. Así lo afirma Tusón (1997) cuando plantea:

Para que la transmisión de una información sea efectiva y el hablante consiga comunicar sus significados e intenciones al oyente, en la realización de todo acto comunicativo, los participantes ponen en funcionamiento dos tipos de conocimientos: el conocimiento del código lingüístico y el conocimiento gramatical de la lengua: la fonología, la morfología, la sintaxis, la semántica y el léxico y el conocimiento de los recursos que permiten usar ese código de manera efectiva en las distintas situaciones comunicativas en las que pueden verse implicados los hablantes, de acuerdo con las normas de su entorno sociocultural. La intención con la que nos comunicamos determina el uso de la lengua, pues según el propósito que se persiga con la comunicación (persuadir, ordenar, divertir, informar, entablar relaciones, criticar, etcétera) se optará por unos rasgos lingüísticos determinados, (p.23)

Visto así, se considera que dependiendo del grupo social y del entorno cultural de interacción, surgirán las pautas para un eficiente ejercicio comunicativo. Evidentemente, de estos condicionantes, dependerá la intención de lo que se comunica. En este sentido, los grupos universitarios son diversos en muchos aspectos incluyendo los etarios, los define la idea central de producir, generar y obtener conocimiento, por ende, los gerentes educativos deben tener esto

presente al momento de consolidar políticas comunicativas con todo el tejido relacional que sustenta la institución.

Aunado a ello, las normas de comportamiento de los grupos universitarios, se originan también por desempeños comunicativos. Por esta razón, la alianza grupal influye de manera significativa en la estructura informal que transversaliza a la organización. Todo esto revela los estrechos vínculos entre la interacción, la comunicación, las estructuras grupales y la necesidad de estudiar los intersticios de la organización (fines, visiones, misión, fundamentos, procesos) para comprender el comportamiento grupal de los actores y, a partir de allí, diseñar programas o modelos posibles que aporten estatutos para la eficiencia de la gestión gerencial.

En este entorno hay que considerar: a) ¿qué se entiende por interacción? Las relaciones entre dos o más personas en las que las acciones de una afectan a las otras y viceversa, b) ¿cómo se logra la cohesión? Generando la posibilidad de fijar puntos de direccionalidad entre los actores y c) ¿se puede hablar de integración desde una compleja individualidad? Aunque las respuestas y actitudes varíen de un sujeto a otro desde la heterogeneidad, la actividad gerencial es una pieza medular que hace posible la completitud desde las diferencias. Estas tres interrogantes nos permiten comprender el comportamiento de un individuo, su historia personal (experiencias), sus características persono-lógicas, la situación social de su desarrollo, su posición en el grupo, la frecuencia de su participación y el vínculo intersubjetivo que lo complementa con los otros. La comunicación hace posible el entendimiento humano, el establecimiento de mecanismos organizativos y la posibilidad de encuentro entre los actores internos y externos de la institución. Por esta razón, el modelo gerencial ha de ser comunicativo; pero también transdisciplinario para que funcione ante la complejidad de la realidad y de sus elementos constitutivos, para que se articule desde múltiples miradas y con ello consolide una perspectiva integral y una comprensión profunda de la organización, de su posicionamiento y su responsabilidad; y, para que su adecuación a estándares de calidad transiten necesariamente por el desarrollo de competencias y por la innovación en procura de respuestas a las que se arriba desde una eficiente gestión del conocimiento.

### **La comunicación en el ámbito gerencial**

El sistema comunicativo en el ámbito gerencial tiene su fundamento en la interacción y en los discursos producidos en torno a la realidad circundante. Así, se socializan las informaciones y se produce la mediación simbólica entre la sociedad y la gerencia. La comunicación ocurre desde

la dimensión tecno- expresiva y política-estratégica, por una parte, y, por la otra, actúa a partir de la creación de una información, circulación de un conocimiento y la utilización de un capital intelectual. La trama comunicativa gerencial del entorno universitario, pasaría por cuatro instancias: para el establecimiento de la cohesión grupal, para el funcionamiento sistemático de la organización, para la gestión de conocimientos y para la adecuación al desarrollo organizacional, personal y colectivo. En esta suerte se conjugan diversas perspectivas que le adjudican al ejercicio comunicativo, el prerrequisito de lo transdisciplinar. Ambas entidades conceptuales (comunicación y transdisciplina) se resumen en estrategias de interacción y transformación integral de todo el ámbito organizacional.

En este sentido, se hace necesario que los gerentes tengan una buena comunicación horizontal, que les permita rodearse de colaboradores comprometidos, que no sólo conozcan, sino también valoren la propuesta que la organización hace para el desarrollo individual y colectivo desde una cualitativa prestación de servicios. Es por ello, que se hace evidente y relevante que una organización se vincule con su entorno y haga partícipes a sus colaboradores de la responsabilidad corporativa; es decir, que la comunicación se constituya en la piedra angular de todo el tejido organizacional. Podemos encontrar el significado de la comunicación gerencial no solo en sus raíces semánticas, sino en el sentido pragmático, fundamentalmente en el sustento organizativo, filosófico y operativo que esta aporta a cualquier institución. No es caprichosa la tesis que sustenta la supremacía del desempeño comunicativo en toda la existencia funcional de la organización, por el contrario, responde a dimensiones indisolubles que condicionan y afectan la estructura, la productividad, el clima y el desarrollo de toda institución. Estas instancias son impensables sin el respaldo comunicativo que las sustente y articule para los ideales de calidad, adecuación e innovación.

El gerente debe estar atento ante la opción interpretativa que escoja para suscitar una adecuada comunicación. Ocurre así porque todo acto comunicativo está regulado por el llamado principio de cooperación, formulado por Grice (1975), que postula que los enunciados que emiten los participantes en un acto comunicativo están siempre encaminados intencionalmente a que la comunicación sea efectiva. El hablante produce aquellos enunciados que, de acuerdo con la situación concreta de comunicación y el entorno sociocultural, considera que el oyente interpretará más fácilmente y más adecuadamente de acuerdo a sus intenciones. He allí la materialización de la competencia comunicativa gerencial que debe conformar el perfil de ese

líder que dirige procesos, talentos, recursos y desafíos, los cuales al ser de complejas y diversas perspectivas, exigen como valor agregado, una visión transdisciplinar.

Para Garrido Medinas, (1994)

El grado de conocimiento que tiene un gerente/hablante del funcionamiento del código lingüístico nos informa de su competencia lingüística, y el grado de conocimiento de las convenciones que regulan el uso de ese código, nos informa de su competencia pragmática. La integración de ambos tipos de conocimientos, gramaticales y pragmáticos constituye su competencia comunicativa, (p.67)

Por tal motivo, para que la comunicación funcione, los gerentes deben compartir, además del mismo código lingüístico (información explícita o gramatical), la misma información implícita o contextual. Conscientes de que un mismo enunciado o una determinada secuencia de palabras, puede interpretarse de forma distinta y, por tanto, dar cuenta de realidades diferentes, dependiendo de la información implícita o contextual sobre la que se construya el enunciado, deben procurar una comunicación clara, diáfana y congruente con el interés argumentativo, sin menoscabo de su alcance humano, participativo y motivacional. Una comunicación llana, honesta y afín a altos valores que definen el funcionamiento institucional, la interacción de sus actores y la proyección social de su imagen.

Para ello, es importante utilizar el principio comunicacional clave que es extender la reciprocidad, aquella organización que hace y entrega una propuesta de valor atractiva hacia sus colaboradores (desde múltiples perspectivas) recibirá mayores niveles de afecto que aquella que no lo hace. Tres subgrupos temáticos componen este foco: el relacionado con el desarrollo profesional, como la gestión del desempeño, el reconocimiento, las compensaciones, la formación; el que se relaciona con la familia, calidad de vida, beneficios, equilibrio vida personal-vida laboral, recreación; y, por último, el que se relaciona con el grupo humano del cual se es parte, que incluye mutuo conocimiento entre quienes integran el equipo, área, departamento e incluso organización y, especialmente, la forma en que se gestionan los saberes para la articulación de las acciones, el engranaje organizacional y la preservación de los intereses institucionales, individuales y sociales que sustentan el desarrollo integral de toda la maquinaria que hace posible su funcionamiento.

El clima organizacional se consolida o se deteriora cuando las acciones comunicativas afectan o privilegian altos valores como la justicia, honestidad, responsabilidad, vocación, empatía, el respeto y compromiso. Por esta razón es relevante desarrollar una gestión de comunicación cuidadosa cada vez que exista la sospecha de una medida o decisión

organizacional que atente contra estos valores y principios. Toda organización exitosa ha comprendido desde sus actores, gerentes y líderes que el buen desempeño comunicacional beneficia el desarrollo de las personas, procesos y productos. Este planteamiento, desde las pretensiones de esta tesis, se complementa con una visión transdisciplinar de las realidades, de los propósitos y de los desafíos que debe asumir la organización. La clave está por una parte en comunicar las metas, los beneficios, logros, desaciertos, las incertidumbres y los fundamentos que sostienen la filosofía institucional. Un grupo informado, un colectivo cohesionado en la participación y unos propósitos definidos orientados al desarrollo organizacional y humano, son la clave para que el sistema institucional funcione, se articule y se adecúe a las expectativas que lo movilizan. En todo ello, la comunicación se postula como la única posibilidad, complementada con una visión transdisciplinar y eminentemente humanizada.

Durante los últimos años, el desafío gerencial ha estado encaminado hacia el esfuerzo creativo, lo que ha generado la necesidad de crear una comunicación enfatizada en lo humano, en lo colectivo y en lo cualitativo. La efectividad gerencial constituida por el rasgo comunicativo y transdisciplinar, generará un posicionamiento individual y colectivo orientado a la gestión de conocimientos, proyectará una visión clara de metas y acciones que posibiliten la articulación de esfuerzos y de la propia estructura organizativa, y procurará una motivación a lo interno y externo que consolide conceptos como productividad, decisión y satisfacción alrededor de los talentos, la participación y el vínculo comprometido con los valores institucionales. El principio comunicacional clave de esta dimensión es la construcción de sentido y de logro.

Este foco de las comunicaciones internas es mucho más que compartir la definición de visión, misión y objetivos estratégicos. No basta con el slogan omnipresente. Se requiere especialmente, que los gerentes desarrollen una narrativa y una conducta congruente con los principios de la organización. Especialmente en encuentros cara a cara. Esa es la forma de mantener vivo el motivo organizacional, de encender la pasión por el esfuerzo compartido y de hacer partícipe a todos los niveles, del gran desafío institucional. De esta forma, se legitima el valor sustantivo de la comunicación en la vida gerencial, más si esta gerencia se orienta hacia el ámbito educativo, con énfasis en la especificidad del contexto universitario, un espacio de desarrollo investigativo, articulación académica, consolidación de competencias profesionales y vinculación responsable con el medio.

La participación activa de todos los actores organizacionales es clave para el éxito de la gestión de comunicaciones internas dentro de la gerencia. De esta cohesión, dependerán las acciones para mejorar la calidad del servicio, consolidar el desarrollo interno y externo de colaboradores y expectantes; y, lograr una verdadera pertinencia del producto alrededor de la atención de perentorios espacios para la transferencia y el diálogo de saberes.

En las instituciones educativas, es fundamental trabajar la identidad, la cual se relaciona con la necesidad de sentirse parte de un grupo humano con características únicas y particulares, con la necesidad de ser parte de un colectivo que cohesiona sus esfuerzos para el logro de propósitos compartidos. Esta dimensión está vinculada con las creencias dado que, al trabajar la identidad, lo que estamos haciendo es definir y fijar determinadas convicciones acerca de aquello que es aceptable o no, deseable o no, legítimo o no dentro del imaginario individual y colectivo que se manifiesta dentro de esa organización.

En algunas organizaciones se habla del mérito o la excelencia, en otras de la pasión por obtener resultados, en algunas de la mística con la cual se hacen las cosas y en otras, en la búsqueda permanente de la innovación y calidad. Cualquiera sea el ideal, la gerencia organizacional debe plantearse la consolidación de valores vinculados con la cohesión, la pertenencia y la vocación de servicio, para lo cual resulta inaplazable el ejercicio comunicativo. La tendencia de la gerencia contemporánea apunta, desde un compromiso comunicativo, a construir internamente los procesos y fortalecer los valores, lo cual tributa a la calidad de servicio, la pertinencia del producto y el desarrollo sostenido de la institución. Estas intencionalidades se materializan en un plano participativo de comunicación y un mapa completo e integral de comprensión y respuestas que emerjan de la realidad compleja.

La gerencia juega un rol clave en esta dimensión: manejo de competencias, claridad comunicativa, coherencia y consistencia en la acción, adecuación y estímulo, parecen ser las herramientas necesarias para consolidar un impacto favorable de la gerencia en el funcionamiento de todo el sistema organizacional, para suscitar el desarrollo cualitativo de sus actores y para responder satisfactoriamente a las demandas sociales. Una comunicación que facilite la gestión conocimientos desde una perspectiva transdisciplinaria, mejora no solo la efectividad gerencial, sino el posicionamiento institucional y por ende, la calidad del servicio ofrecido.

### **El valor de la comunicación en la gerencia según Echeverría**

La comunicación es la clave para alcanzar el éxito en la gerencia; por lo tanto, mientras más atención se brinde a los espacios comunicativos desde una perspectiva holística, integral y amplia, mayor será el alcance e impacto de la organización. En el siguiente texto, se presenta un esquema al que se denomina “El modelo de las 7 áreas de valor de la comunicación”, propuesto por Echeverría (1998). Para este autor, la comunicación en la gerencia ha de ser:

- Esencial: Todo emprendimiento humano brota de una comunicación. Todo el esfuerzo organizativo depende de la comunicación. Generar espacios de encuentro para alcanzar metas es la misión cardinal de toda empresa, para lo cual la comunicación es el combustible, alimenta todas sus áreas, es multidimensional, une cada parte y es indispensable para su existencia y supervivencia: si no hay comunicación la actividad organizada no existe.
- Operativa: La comunicación permite crear la organización y generar el acuerdo de base, juega un papel central en esta etapa de cohesión para lograr que todos sepan lo que tienen que hacer, por qué están ahí y qué se espera de ellos.
- Estratégica: la comunicación es fundamental para que los miembros de la organización sepan por qué hacen lo que hacen. Conocer qué se hace, para qué y por qué implica una visión transdisciplinaria que haga posible la complementariedad, amplitud y adecuación. Si no se genera una comunicación estratégica, se puede suscitar un malestar de inutilidad, ignorancia, capricho o caos.
- Cultural: la articulación de los valores individuales y colectivos con los de la organización, pueden sintonizarse desde la comunicación. De ello dependerá la pertenencia, implicancia y corresponsabilidad.
- Motivacional: motivar al otro es un desafío, demanda un trabajo artesanal, personalizado y minucioso porque cada persona tiene intereses particulares. Para ello, la comunicación resulta ser la piedra angular capaz de materializar el desarrollo de los actores internos y externos. De esta forma se valora el talento, generando un clima favorable para las relaciones interpersonales, lo cual redundará en el logro de las metas institucionales.
- Aprendizaje: gracias al desempeño comunicativo, se puede consolidar un ejercicio de realimentación, crecimiento y mejora permanente. La clave de la gestión de conocimientos radica en el aprendizaje constante, compartido y transferible.

- Inteligencia: implica abrir un espacio de diálogo donde las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar la organización. La participación potencia el capital humano, su desarrollo, inteligencia y cohesión grupal.

Evidentemente, la comunicación sirve para consolidar valores desde áreas complejas, interconectadas e imprescindibles.

### **Modelos gerenciales en educación**

El perfeccionamiento del campo de la gestión gerencial, desde Fayol hasta Mintzberg, tiene una pauta en el devenir del trabajo gerencial en vínculo con funciones propias de la organización. A pesar de la importancia que hasta ayer se les ha asignado a los conocimientos administrativos de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar y a los roles que Fayol (1987), ha venido planteando, la esencia de la gerencia no está en ninguna de estas funciones, ni siquiera en la suma de todas ellas. La esencia de la acción gerencial hoy es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, saber ser para integrar al hacer. Lo que constituye al rasgo fundamental de la gerencia es la acción. Una acción gerencial de calidad la determina la comunicación, participación y cohesión de esfuerzos.

Desde el punto vista sociológico, Márquez, (2001) plantea:

El modo de pensar del gerente sobre las cosas, las personas y las organizaciones, es un factor crítico para el mejoramiento de la calidad, la fertilidad y la unificación del personal. La médula de la gerencia es el ser humano, aquél al que se sirve y aquél que sirve. Al que se sirve, paga una asistencia o acude al servicio y espera calidad, y pagará o acudirá con mayor devoción en la medida en que este satisfecho. El que sirve, le agrega cuantía a su trabajo de manera que su esfuerzo produzca un bien que satisfaga. La visión que tiene de sí mismo afecta no sólo sus cualidades y comportamientos, sino también, la visión que tiene de otras personas. Por ello valorarse a sí mismo, valorar a los demás y tener claridad de los fines y nociones constituye la esencia y el fundamento de una acción eficaz, (p.34)

En consecuencia, la calidad de la práctica gerencial para Hall, (1983), "es producto del modelo que construyen los gerentes sobre el ser humano. El hombre es un ser humano, es energía innovadora de alta vibración, que requiere espacio para la libertad, la creatividad y el afecto incondicional para poderse expresar" (p. 19). El principal reto de la gerencia lo representa el reconocimiento de lo humano desde la posibilidad dialógica de encuentro, participación y pertenencia. Facilitar espacios de conocimiento, crecimiento, integración, participación y creatividad es fundamental para el desarrollo, calidad e innovación de la organización. La

gerencia tiene este importante desafío, para lo cual dispone necesariamente de la comunicación. Para Hall (1983), filosóficamente, la teoría de la calidad advierte lo siguiente:

Una práctica gerencial de aptitud sólo se logrará con gerentes que sustenten su acción y esfuerzos en una teoría gerencial y cultiven el aprendizaje y el conocimiento profundo, puntos centrales de la filosofía de los teóricos de la calidad. Decir conocimiento profundo, implica tener una visión sistémica de la organización, con un saber del propósito de la misma, sus elementos y sus interrelaciones. Un sistema debe ser gerenciado para lograr la optimización. (p. 280)

En este sentido, la optimización significa el cumplimiento del fin, con el esfuerzo organizado de todos los componentes del mismo. A mayor interdependencia entre los componentes, mayor es la necesidad de cooperar y comunicarse. De la misma manera, Herrera y López (1993), con una perspectiva psicológica, sugieren que el conocimiento brinda el marco conceptual y los aportes científicos para entender a la gente, sus interacciones comunicacionales y circunstancias. Este conocimiento ayuda a entender que la gerencia, en cualquier forma, es comunicación.

Para plantear la transformación de la gerencia debe haber un reconocimiento de las razones que sustentan el cambio, en consonancia con el potencial de las personas que conforman la organización. Necesariamente, debe existir un salto cualitativo de la fragmentación, a una situación deseada de integración, caracterizada por visión compartida, sistémica y multidimensional.

Los modelos gerenciales en el entorno educativo, se entienden como el conjunto de procesos anticipados, sistemáticos y generalizados para concretar los planes nacionales y estatales de desarrollo educativo, mediante la determinación de acciones tendientes al desarrollo equilibrado, coherente y cualitativo de la educación. Hablar de gerencia es hacer referencia al proceso de llevar a cabo políticas y estrategias de acción administrativa que permitan maximizar los resultados mediante el uso más adecuado de los recursos organizacionales, incluyendo todas las actividades orientadas a la definición de los objetivos organizacionales, la identificación de los recursos y talentos; y, la formulación y desarrollo de planes para todas las áreas funcionales. En suma, gerenciar una institución educativa deviene de tres instancias fundamentales: gestión del conocimiento, alcanzar la calidad y suscitar el espacio para el diálogo y la transferencia de saberes desde un espíritu de respuesta social.

Para hacer referencia a la gerencia universitaria -Llanos de la Hoz- citado por Guijarro y Chávez (2006) utiliza el término gestión universitaria y la concibe:

Como un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales de gestión, a fin de lograr los objetivos de la organización. En esa gestión, los directivos utilizan principios de carácter administrativos, que les sirven de guía en este proceso, pero igualmente, permiten la articulación de todos los elementos y aquellos necesarios para la toma de decisiones. Entonces, ambas concepciones gerencia universitaria y gestión universitaria se refieren a la manera cómo pueden ser combinados los recursos de los cuales disponen las universidades para el logro de su misión (p.211)

Lo anterior se vehicula con la necesidad de establecer una cultura de participación y comunicación como estrategia transformadora para la toma de decisiones pertinentes, adaptarse a los cambios, el mejoramiento continuo de los procesos y responder a los reclamos sociales. Al respecto, Drucker (1997) concibe a la gerencia como el “órgano específico de toda organización” (p. 12), y dentro de este sistema, la acción del gerente resulta determinante para lograr el funcionamiento y la articulación de todo el sistema organizacional. Esto se corresponde con la necesidad de consolidar una visión integral y holística de la realidad y un posicionamiento institucional desde el imaginario de todos sus actores.

Para comprender las acciones de los gerentes en sus respectivos campos de acción (educativa o empresarial), se teoriza a partir de modelos de gerencia prospectivos que permiten una representación de la realidad desde las distintas relaciones, variables y dimensiones que la conforman. A continuación, se especifican algunos modelos utilizados en la gerencia educativa universitaria:

*Modelo de planificación estratégica:* en el ámbito educativo, se entiende como la gerencia que prevé el conjunto de procesos anticipados, sistemáticos y generalizados para concretar los planes nacionales y estatales de desarrollo educativo, mediante la determinación de acciones tendientes al logro de las metas educativas. Este modelo permite reconocer propósitos, objetivos, políticas y estrategias rectoras que guíen la cohesión grupal, la participación y respondan a las demandas y necesidades de sus actores. Para Chiavenato (2006), “la planificación estratégica es el proceso a través del cual el administrador o gerente se orienta a la selección y desarrollo del mejor curso de acción posible entre diferentes alternativas establecidas, a los fines de lograr el objetivo.” (p.120)

*Modelo de calidad total en educación:* se apoya en la gestión y optimización de los procesos, a partir de la integración, control, seguimiento e interconexión sistemática. García Hoz (2011) sostiene que:

la calidad de la educación viene determinada por dos componentes, de una parte, por la disposición en la que se incluyen las condiciones de integridad y coherencia y, por la otra, la eficacia. En tal sentido define la calidad educativa como... el modo de ser de la educación que reúne las condiciones de integridad, coherencia y eficacia. En otras palabras, una educación tiene calidad en la medida en que es completa, coherente y eficaz. (p 3).

Este modelo persigue la optimización y gestión educacional de un modo continuo. Para ello la universidad necesita tener bien claro su proyecto educativo, sus propuestas didáctico-pedagógicas, sus estructuras institucionales y sus propios procesos de gestión. La participación, el control permanente, la articulación de todo el tejido organizacional y el ejercicio comunicativo resultan ser inaplazables dentro del modelo.

*Modelo de mejoramiento continuo educativo:* la constante del cambio exige una política de aprendizaje permanente y mejora continua. Para Alarcón y Méndez (2002) lo importante de este modelo se encuentra en:

La satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal no docente y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados. (p.35)

El esfuerzo de mejora continua en educación es un ciclo ininterrumpido, a través del cual se identifican las áreas de mejora, se realiza la planeación para la intervención, se implementan las acciones, verifican los resultados y se toman las decisiones de rigor, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora. Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes del entorno, a fin de brindar un mejor servicio.

*Modelo de reingeniería educativa:* se rompe con los viejos procesos y sus principios, creando otros totalmente nuevos, para activar los cambios desde diversas formas. El diseño del trabajo, las estructuras organizacionales, los sistemas de administración asociados con los procesos, se reforman de manera integral. Al respecto Arguelles y Gómez (1990), insisten que:

El fundamento de la Reingeniería es la noción del pensamiento discontinuo de reconocer y romper con las reglas obsoletas y las suposiciones que subyacen en las operaciones. Su propósito es desafiar todos los viejos supuestos y cambiar las viejas normas que hacen que las acciones estén por debajo del desempeño requerido. (p. 28)

El énfasis está en tomar conciencia sobre el papel crucial de las prácticas organizacionales y cómo las nuevas formas de hacer las cosas evolucionan, así como el sentido de que tanto el orden como el desorden caracterizarán a la organización en los tiempos de cambio. La

reingeniería educativa no tiene como propósito dar eficiencia a los procesos ya existentes, sino generar otros a partir de la crítica radical de éstos.

### Cuadro N\*1

#### Modelos gerenciales en educación

| Modelo de Planificación Estratégica  | Modelo de Calidad Total en Educación   | Modelo de Mejoramiento Continuo Educativo   | Modelo de Reingeniería Educativa   |
|--|--|---|--|
| La planificación estratégica es el proceso a través del cual el administrador o gerente se orienta a la selección y desarrollo de las acciones adecuadas que posibiliten el logro de los objetivos propuestos. | La calidad de la educación viene determinada por dos componentes: coherencia y eficacia. | Un liderazgo que impulse la mejora (aprendizaje) permanente como requisito para alcanzar los resultados deseados. | El fundamento de la reingeniería es la noción del pensamiento discontinuo de reconocer y romper con las reglas obsoletas para generar nuevos procesos. |

Fuente: Chiavenato (2006), García Hoz (2011), Alarcón y Méndez (2002) y Arguelles y Gómez (1990). Adecuación Autora, 2021.

#### El estado del arte de la transdisciplinariedad en la gerencia comunicativa

El rasgo principal del estado del arte en construcción de esta investigación de la gerencia comunicacional, es su carácter transdisciplinario en dos sentidos. Por un lado, es imprescindible para el abordaje del tema de la recuperación de conceptos clave que, en su conjunto, le dan cuerpo al nuevo aporte que se pretende desde la comunicación. Y, por el otro, esa transdisciplinariedad surge como un producto intrínseco de la posmodernidad donde, como lo afirma Jesús Martín Barbero, “la transdisciplinariedad en los estudios de comunicación no significa la disolución de sus objetos en los de las disciplinas sociales, sino la construcción de las articulaciones, mediaciones e intertextualidades que hacen su especificidad” (p.24). De esta forma la gerencia clásica con su enfoque técnico burocrático, sustentado en la lógica positivista se ha vuelto corta, limitada e insuficiente para abordar estas nuevas realidades. Ante esa limitación, este estudio apuesta por una perspectiva transdisciplinaria de la gerencia que se sustenta fundamentalmente en el ejercicio comunicativo. Al referirse a la transdisciplinariedad, Martínez (2003), señala lo siguiente:

En la última década, ha aparecido un ‘movimiento’ intelectual y académico denominado ‘transdisciplinariedad’, el cual desea ir ‘más allá’ (trans), no sólo de la unidisciplinariedad, sino también, de la multidisciplinariedad y de la interdisciplinariedad. Aunque la idea central de este movimiento no es nueva, su intención es superar la parcelación y fragmentación del conocimiento que reflejan las disciplinas particulares y su consiguiente hiperespecialización, y, debido a esto, su incapacidad para comprender las complejas realidades del mundo actual, las cuales se distinguen, precisamente, por la multiplicidad de los nexos, de las relaciones y de las interconexiones que las constituyen. Este movimiento que, por su gran apertura, es mucho más amplio y receptivo que una ‘escuela’ ideológica con reglas fijas de pensamiento, ha sido impulsado, sobre todo, por la UNESCO. (p. 125)

Con el propósito de explorar el desarrollo de un movimiento sociopolítico gerencial, y de cómo junto a la aparición de la comunicación, comienzan a romperse las fronteras entre los mundos, surge la necesidad de generar una visión interconectada del uno en el todo y viceversa. Esta urgencia se ampara, por un lado, en el tipo de reivindicaciones que demandan las organizaciones tradicionales y, por el otro, en el lugar del cambio social en materia de transdisciplinariedad. En cuanto a la primera, se afirma que existe una tendencia organizativa al compartimiento, a la separación de sistemas y a la racionalización predeterminada que heredamos de una lógica positivista. En cuanto a la segunda, paralelamente existe una conciencia creciente de que el lugar del cambio social en materia de comunicación, no pasa por lo fragmentario e híper especializados, sino que se desplaza en espacios relacionales e interconectados que hacen posible la comprensión profunda y rigurosa de los entornos sociales.

Pensar la gerencia desde la comunicación, es situar un radio de interacciones en un lugar de articulación y vínculos, tanto de prácticas como de discursos que diluyen sus fronteras para cruzarse y analizar integralmente los fenómenos sociales y humanos. Es la comunicación un elemento constituyente de los distintos modos de relación e interacción que existen, y que deben ser tenidos en cuenta en la actualidad, como uno de los elementos motores que materializa esa perspectiva transdisciplinar para potenciar una organización que se reconozca en la interconexión, en la adecuación a la realidad compleja y en el examen social que le permita hacerse cargo de visiones integradoras y complementarias. Bien lo afirma Martínez (ob. Cit): “La separación de saberes se torna hoy, inoperante cuando se enfrenta a la realidad concreta que vivimos” (p. 120)

La identidad gerencial basada en la comunicación de sus actores en el entorno universitario, emerge y se afirma sólo en la medida en que se confronta con otras identidades en el proceso de interacción social, en la medida en que se dimensiona como instancia

transdisciplinar. Una gerencia concebida desde su carácter comunicativo se completará cuando se asuma una amplia perspectiva de interacción, comprensión y desarrollo. Ello implica moverse entre los sistemas que articulan el funcionamiento de la institución a lo interno y externo, transversalizar el desarrollo cualitativo de actores, procesos y productos, moverse entre las estructuras, los fundamentos y las demandas que deben ser atendidas; y, trascender todo este tejido para procurar: a) la gestión de conocimientos como espacio de formación permanente, b) la comprensión profunda del individuo y sus circunstancias como insumo para la pertinencia y c) la innovación como posibilidad de fortalecer competencias que permitan la acción en un mundo incierto y complejo. Para Nicolescu (2006):

La transdisciplinariedad, consiste como el prefijo ‘trans’ indica, a lo que está a la vez entre, a través y más allá de toda disciplina. Su objetivo o finalidad es la comprensión del mundo actual, donde uno de sus imperativos es la unidad del conocimiento. (p. 38)

Pensar la gerencia desde la comunicación requiere de una perspectiva transdisciplinar, que ayude a pensar y comprender la realidad como un todo, en la cual, las zonas fronterizas ahora son difusas y desplazables; y la complejidad, enfatizada en nuestro tiempo, demanda múltiples nexos bien para examinar, adecuarse o dar respuesta a los nudos críticos que emergen en un contexto dinámico, incierto y siempre problematizado. Para Osorio (2012):

La transdisciplinariedad es la forma de conocer la complejidad que somos y nos constituye; es la mejor estrategia cognoscitiva para poner en circulación el pensamiento complejo capaz de complejizar la comprensión disciplinar del mundo actual y de reintroducir al cognoscente en todo proceso de conocimiento; el conocimiento transdisciplinar como el pensamiento complejo centran su atención en la comprensión multidimensional y multirreferencial de la realidad y hacen posible un “conocimiento del conocimiento” que es a su vez la clave de bóveda de la epistemología de la complejidad; pensamiento complejo y conocimiento transdisciplinar levantan su vuelo en las postrimerías del siglo XXI, para ayudarnos a buscar la unidad del conocimiento fragmentado en disciplinas y para afrontar desde una nueva racionalidad el reto de la supervivencia planetaria.(p. 290)

El aporte de estos conceptos a la presente investigación radica en poder hacer visibles los modos de relación (comunicación) que se establecen a partir del discurso del gerente como espacio constitutivo de la identidad complementaria y recursiva que se teje entre la comunidad y la organización (transdisciplinar), tanto a partir de los encuentros como de los desencuentros. Lo sustantivo de esta gerencia comunicativa transdisciplinaria es, por una

parte, la legitimación de la interacción como espacio que concretiza y acciona la vida organizacional, y por la otra, la integración que demanda todo el circuito cohesionado de la existencia institucional dentro de un contexto, que se replica en su naturaleza interna y en sus elementos constitutivos.

En este sentido, el estado del arte queda definido por la transdisciplinariedad que se genera a partir de un ejercicio interactivo, complejo y realimentativo. Vista desde este análisis, la transdisciplinariedad, adquiere un nuevo sentido en virtud de: la amplia visión comprensiva que se espera del gerente, el eficiente desempeño comunicativo que articula toda la estructura organizativa y la pertinencia a un contexto multifactorial y diverso que diluye toda certeza y con ello, toda posibilidad de frontera. La gerencia universitaria exige una redefinición en la mirada de las relaciones que materialicen elevados propósitos: participación, pertenencia y formación, los cuales se consolidan desde un desempeño comunicacional que se reconozca en la articulación y desde un ejercicio transdisciplinar que se ubique en la interconexión. En ambos casos, se apuesta por un examen minucioso de la realidad, por una respuesta pertinente a un mundo complejo y por la necesaria completitud de la sociedad con la institución, de los actores, de los sistemas organizativos, de los expectantes con las expectativas y de los conocimientos producidos con las exigencias de innovación. Bien afirma Klein (2001):

La visión transdisciplinaria elimina la homogenización, y reemplaza la reducción con un nuevo principio de realidad que emerge de la coexistencia de una pluralidad compleja y una unidad abierta. En lugar de una simple transferencia del modelo desde una rama de conocimiento a otra, la transdisciplinariedad toma en cuenta el flujo de información circulando entre varias ramas del conocimiento. La principal tarea es la elaboración de un nuevo lenguaje, de una nueva lógica, y de nuevos conceptos que permitan un diálogo genuino entre diferentes dominios. La transdisciplinariedad no es una nueva disciplina, una herramienta teórica, o una súper- disciplina. Es la ciencia y el arte de descubrir puentes entre diferentes objetos del conocimiento. (p. 45)

El enfoque transdisciplinario nos proporciona una visión de interdependencia en un nivel íntegro de comprensión humana. Su aporte a la gerencia traduce lo comunicativo en nexos de completitud que hacen posible una racionalidad múltiple para dimensionar la complejidad de la realidad. Estas dimensiones se acentúan cuando la gerencia es de orden educativo, pues a la necesaria ruptura disciplinar exigida por la adecuación, se suma ahora, el requisito de un aprendizaje sustentado en perspectivas transdisciplinares que hagan posible el diálogo entre

saberes, la transversalidad de competencias y el examen riguroso de la realidad y sus múltiples facetas. Para Pérez, Alfonso y Curcu (2012):

... la transdisciplinariedad implica una nueva comprensión de elementos interrelacionados y ésta debe centrarse en la reciprocidad, acción y retroacción de una relación dialógica, lo cual supone como acto de enseñanza la reintegración del sujeto en la escena del conocimiento. La transdisciplinariedad postula otra lógica de sentido, es posibilidad para otros significados, espacios para interconectar, entrelazar, intercomunicar, transversalizar lo sociosimbólico, lo cotidiano y lo particular vivencial, más allá de las disciplinas, es ruptura con la fragmentación del conocimiento. Así la transdisciplinariedad, supone un nuevo alineamiento fundamental en el sistema sujeto-realidad-conocimiento. (p. 25)

### **Ontología de la gerencia transdisciplinaria**

Una de las afirmación más relevantes en la década de los noventa fue la realizada por Drucker (1994) “Hoy la información gerencial se ha hecho transnacional, tanto como el dinero” (p.7).El término transnacional sintetiza de manera sencilla la complejidad social que se produce cuando no hay fronteras para conocer las realidades de otras latitudes, y más impactante aún realidades culturales ajenas a las nuestras pero que han comenzado a tener significativas influencias sobre las vidas particulares de otras naciones, lejanas en la distancias geográficas pero cercanas tecnológicamente.

La administración de hoy en día, dadas las complejas características de la sociedad del conocimiento, se cimienta en profundas interrelaciones de equilibrio y participación entre todos los miembros de una organización; por lo cual, el uso tradicional del poder, centrado en órdenes directas y absolutas y que es propio del modelo burocrático de gerencia lineal, se ha convertido en una incongruente manera de hacer gerencia, pues la inversión en recursos físicos, financieros y esfuerzos humanos, no garantizan que se alcancen los resultados proyectados .

Para complementar las razones de este modelo, también es importante señalar que en él se buscaba un supervisor especializado cuyo ejercicio del poder consistiera en ordenar y vigilar la labor efectuada por el operario con la finalidad de que ésta no pudiera ser desviada de lo que había sido planificado. Para el momento histórico de la administración científica, las empresas están enfocadas en la productividad, son los momentos donde el poder estaba enfocado en la coerción, la productividad se basaba en los recursos y no había ninguna señal de responsabilidad

social, por lo tanto, en el plano ontológico el trabajador es sólo un engranaje de la maquinaria que sufre depreciación, se le ignora como ser humano y social.

Ahora bien, dada la totalidad como posibilidad de aprehensión de la realidad, la necesidad permanente de una reflexividad crítica orientada a la integración y al establecimiento de nexos para la comprensión profunda; y, fundamentalmente, a partir de un contexto complejo expresado en una multidimensionalidad de perspectivas que circulan en su constitución, se hace necesaria una gerencia comunicativa amplia, flexible e interactiva que responda a los diversos contextos complejos, inciertos y demandantes de innovación. La gerencia comunicativa transdisciplinaria se sustenta en el ideal de comprensión multidisciplinaria e integral, liderazgo compartido y profundo compromiso humano a partir del desarrollo de sus competencias y el fortalecimiento de urgentes valores. En este punto, y haciendo las transiciones y adecuaciones del término, resultan a propósito las observaciones de Barrera (2010) cuando afirma:

Para comprender la condición holística [transdisciplinar] de la actividad gerencial, es importante tener en cuenta que las organizaciones no son islas, ni entes fraccionados, sino experiencias profundamente relacionales, en toda su más amplia comprensión, constituidas por seres determinados por las relaciones interpersonales [comunicación]...La superación de este enfoque [modelo burocrático de gerencia lineal] se logra en la medida que se descubra el sentido multidimensional, la naturaleza integral y las posibilidades de trascendencia que acompañan los propósitos de las organizaciones. (pp. 79-80)

Por lo tanto, ahora emergen una nueva visión de la institución, y en esta nueva visión se cambian las relaciones de poder hacia el estatuto de un trabajo coordinado y reflexivo que, a decir de Echeverría (2000), permite que la interacción genere valor a la empresa. Esto ocurre como consecuencia de las competencias comunicacionales, de tal manera que surge una relación de poder en las organizaciones emergentes que está basado en la confianza, la cual "...no es sólo el resultado de buenas intenciones.". (p.105), sino un franco espíritu interactivo de amplio alcance. Bien afirma Barrera (ob. Cit), esta gerencia comunicativa y transdisciplinaria debe "apreciar el complejo organizacional en toda su amplitud y crear las condiciones para que la estructura relacional se potencie" (p.81). Para sintetizar estas ideas, veamos el siguiente esquema de articulación de los términos gerencia - comunicación – transdisciplina:

**Figura 6**  
**Competencias comunicacionales en la Gerenciales**



Fuente: Autora, 2021

En términos gerenciales, el fenómeno de la gestión del conocimiento organizacional, por todo lo antes expresado, constituye una de las esencias fundamentales de cualquier proceso de gerencia universitaria; porque en el mismo deben inter-articularse, tanto la naturaleza de la organización, como los aspectos psicológicos, sociológicos y culturales de sus actores. Aunado a ello, el alcance científico y tecnológico, consolidará una comprensión filosófica de la gerencia con profundo sentido humano, de allí su alcance comunicativo y transdisciplinar. Este interés sustantivo debería centrarse en la generación y consolidación de pensamientos, conceptos, racionalidades comunicativas y metodologías procedimentales que respondan de manera intrínseca a la ontología de cada organización en general y a los intereses, necesidades, actividades, conocimientos, habilidades y destrezas de todos sus miembros, en particular.

A partir de estas observaciones, se pueden desprender tres pilares fundamentales: la generación de conocimientos y el diálogo de saberes, las interacciones de los integrantes de una organización y la consolidación de los principios que garantizan la calidad, el funcionamiento y la pertinencia. Desde la perspectiva de Edgar Morín (1999), el pensamiento complejo sería la piedra angular para explicar cómo las organizaciones aprenden, se comportan y analizan el mundo que les rodea. Analizando la realidad desde los principios hologramático, recursivo y dialógico, ésta podría ser ajustada o modificada, creando nuevas formas de afrontar situaciones, nuevos aprendizajes, generando efectos múltiples y variados. Ante ello, es necesario desarrollar un pensamiento y un lenguaje que deje de lado la percepción reduccionista, fragmentada,

determinista, aislada y en línea recta, entendiendo que el conjunto de acciones realizadas se asemeja a un espiral de eventos o círculos de influencia, afectados mutuamente con el medio ambiente.

Al respecto, Chiavenato (2000) expone el concepto del hombre complejo de acuerdo a la teoría situacional, puntualizando que anteriores concepciones de la naturaleza humana, en cuanto a las motivaciones que impulsan al ser humano al logro de los objetivos organizacionales, son limitadas y restringidas. El hombre debe ser observado como un conjunto de valores, percepciones, características personales y necesidades que se equilibran internamente para enfrentar los desafíos que presenta el entorno gerencial. El ser humano es sujeto y objeto de la acción, es decir, es activo y reflexivo de los elementos que percibe, actuando anticipadamente y generando cambios en su medio ambiente, que luego lo afectarán recíprocamente.

Una gerencia comunicativa transdisciplinaria será posible desde un espíritu de mejora continua, una perspectiva global y un desarrollo comprometido con lo humano y con la respuesta a las demandas sociales. La gerencia juega un factor decisivo para alcanzar alianzas que aseguren una mejora sustancial en la calidad, continuidad y equidad de la educación. El pensamiento complejo, desde los principios recursivo y dialógico del ser humano permitirá observar la realidad de las organizaciones educativas desde una perspectiva mucho más amplia que los paradigmas tradicionales, asimilando nuevas expectativas en relación a como aprenden, se comportan y se relacionan con todos los factores y elementos que articulan el sistema y su funcionamiento. La realidad social de las gerencias se construye a través de la interdependencia y la afectación recíproca del sujeto y el objeto, conjuntamente con su ecosistema, para ello la interacción y la visión transdisciplinaria resultan ser fundamentales.

Para Hernández (2006) el gerente es un agente activo de comunicación, capaz de canalizar las inquietudes organizacionales y articularlas con las expectativas sociales, para lo cual se hace necesaria una orientación transdisciplinaria que vehicule el funcionamiento de todos los componentes institucionales, genere un sentido crítico – reflexivo de lo humano como piedra angular de desarrollo; y, posibilite el establecimiento estructural de una cultura que se reconozca en la adecuación a la multidimensionalidad del contexto social.

Es por ello que la noción global del sistema gerencial, sin perder los elementos particulares vinculados y retroalimentados por el medio ambiente, desde una óptica transdisciplinaria, permitirá abordar y conciliar en el entorno universitario, de manera

contextualizada, los grandes problemas que enfrenta nuestra sociedad y sus instituciones, considerando diversas variables, tales como las relaciones entre los seres humanos, las regulaciones gubernamentales y políticas, los impactos ambientales, las demandas sociales, entre otras. Las gerencias universitarias deben ser confluencias comunicacionales, puesto que su único medio de interrelacionarse es a través del diálogo, y transdisciplinarios, pues su estrategia política se sustenta en diversas corrientes del pensamiento, múltiples visiones de mundo y variadas posibilidades comprensivas y aprehensivas tanto de la realidad, como de los factores que la condicionan y expresan.

**CUARTO MOMENTO**  
**Espacio de las Componentas Sistemáticas de la Búsqueda Divergida**  
**FUNDAMENTOS ONTO-EPISTEMOLOGICOS**

*Piensa como un hombre sabio,  
pero comunícate  
en el lenguaje de la gente.  
William Butler Yeats*

Este apartado estará dirigido a explicitar los supuestos metodológicos que orientan el proceso de investigación y la significación del conocimiento, que está en función de la naturaleza del objeto de estudio, con la intención de generar una aproximación teórica acerca de un modelo gerencial comunicativo desde la transdisciplinariedad en el entorno educativo universitario, desde los compendios epistemológicos, axiológicos y antropológicos que subyacen a una lógica humanista y transcompleja del ser, en el momento de sus acciones comunicativas desde su fenomenología social con un marco metódico hermenéutico.

**Naturaleza de la Investigación**

El soporte metodológico de esta tesis Doctoral es desde la perspectiva cualitativa, presenta un diseño de investigación que le hacen merecer la denominación de diseño emergente. Entre sus características esta que es un diseño flexible, no lineal, Posee un carácter contextualizado, ideográfico e histórico, se toma en cuenta el mundo real, en ambientes naturales no construidos, ni modificados, de manera que los acontecimientos/eventos, son de donde se despliegan las acciones humanas, evita las generalizaciones; tiene un carácter interpretativo y comprensivo, puesto que la postura epistemológica que lo orienta exige que sus técnicas y procedimientos apoyen el propósito de que las personas estudiadas hablen por sí mismas, para a través de la descripción, la interpretación y la observación en profundidad se extienda la comprensión de los hechos, se logre conocer la experiencia particular y colectiva, los significados que elaboran y la visión de la realidad social que poseen. Además, reivindica al actor social resaltando el protagonismo de la investigación. Según Ibáñez (2001), el diseño de investigación cualitativo parte, de los siguientes principios:

Comprender la realidad social entendiéndola como una construcción social, de esta forma los métodos (etnográfico, biográfico-narrativo, investigación-acción participativa) y las técnicas de investigación cualitativas (entrevista cualitativa, observación participante, historia de vida, relato de vida, grupo focal o grupo de discusión), son utilizados para Interpretar sensiblemente la vida social y cultural de quienes participan en la investigación desde la propia perspectiva de los actores. (p. 115)

Por otra parte, el propósito del diseño consiste fundamentalmente en conocer el sentido real de las prácticas sociales que se manifiestan a través de los saberes, de los significados, símbolos y acciones sociales, y en las creencias que están detrás de las acciones de las personas. Además, potencia la reflexividad del investigador con lo cual considera que sus conocimientos, sus valores, sus puntos de vista, sus subjetividades, forman parte del proceso de investigación. Este principio hace que su reflexividad en el trabajo de Campo adquiera gran importancia en cuanto que, para el enfoque cualitativo es el investigador en el campo quien genera la interacción investigador-investigados y como sabemos esta es una relación epistemológica, por su intermedio produce conocimiento.

En relación con la metodología cualitativa, Strauss y Corbin (1998) argumentan que es: “cualquier investigación que produce teoría en escenarios socializados no familiarizados con procedimientos estadísticos u otros medios de cualificación que, consideran a la realidad como objetivable, sino que, por el contrario, sencillamente requieren de una dosis de subjetividad del investigador para interpretar un fenómeno” (p.17). En la presente investigación al considerar el objeto de éste estudio un fenómeno social, se ha considerado abordarlo desde una metodología de investigación cualitativa.

Desde el mismo de vista de la sociología se estudian las dimensiones subjetivas, y aparecen investigadas en la investigación a partir de las siguientes problemáticas: El lenguaje en su significación histórica y contextual en el entorno universitario desde el perfil de las gerencias. Se abordan sub problemáticas como: la conciencia, las interacciones sociales, la vida cotidiana, el mundo de vida, la cultura, los valores. Las representaciones sociales de esta temáticas o problemática del ser social se van conformando en tendencias o teorías que buscan consolidarse como paradigmas en las ciencias sociales. Las cuales tienen sus propias fundamentaciones epistemológicas. Entre estas teorías tenemos: El interaccionismo simbólico propuesto por Blumer, la psicología social de Mead, y la teoría de la acción comunicativa Propuesta por Habermas, también el método de la hermenéutica, por varios autores y la fenomenología

propuesta Schütz. La semiología lingüística como componente de interacción entre la lengua y el ser.

Desde este enfoque sistemático, el estudio tiene coherencia debido al hecho de que la construcción de un Modelo Teórico de Gestión de Conocimiento sobre la gerencia comunicacional en el ámbito universitario, aplicado a la función de investigación que se realiza, solo será posible a partir de la interpretación que el investigador haga de los datos aportados tanto de las entrevistas que conforman la voz de los actores, como de la comparación con el discurso de los teóricos y la propia reflexión, que constituirá la triangulación de los hechos, finalmente la teoría emergente que alimentará el modelo propuesto. Para ello el estudio crea una estructura cognitiva que guíe ontológica, epistemológica y metodológicamente la construcción del modelo teórico; es decir, debe existir ilación y congruencia en la lectura paradigmática.

Desde el punto de vista filosófico, la investigación cualitativa admite el estudio de las dimensiones subjetivas, haciendo un puente con la concepción axiológica de la ciencia que había permanecido oculto durante la modernidad, y desde la sociología con las dimensiones subjetivas del ser que aparecen investigadas a partir de las siguientes temáticas o problemáticas. Toda esta construcción análisis y comprensión fue bajo la propia fundamentación epistemológica. Autores como Schwartz, H. 1984; Ritzer, 1993; Martínez, 1996; Velasco y Díaz, 1997, Rusque 1999, Hurtado 2000, Fernández 2000 vienen tratando y exponiendo los alcances de estas metodologías cualitativas. Estas perspectivas se han asumido en el resto de las ciencias sociales, originalmente utilizadas en la antropología y en la sociología ahora sustentan trabajos de investigación en la politología, en el derecho, en las ciencias administrativas, en las ciencias de la educación.

El componente metodológico de esta investigación remite a la aplicación del paradigma cualitativo, y proyecta interpretar la transdisciplinariedad comunicacional del gerente universitario, su objetivo es ver los acontecimientos, acciones, normas y valores desde la perspectiva de los informantes clave que está siendo estudiada, por tanto, hay que tomar la configuración del sujeto para comprender las experiencias y acciones humanas que permitan la direccionalidad de la organización educativa que administra. El paradigma cualitativo, busca comprender la realidad social mediante el registro y la interpretación de los fenómenos estudiados, su esencia, naturaleza y comportamiento destaca el valor y la importancia de las ideas, sentimientos, motivaciones, vivencias e interrelaciones de los individuos en un medio

determinado, tratando de identificar la naturaleza de su realidad y de su estructura dinámica en un escenario natural. Denzin y Lincon, (2012) la explican como:

...una actividad situada, que ubica al observador en el mundo. Consiste en una serie de prácticas materiales e interpretativas que hacen visible el mundo y lo transforman, lo convierten en una serie de representaciones que incluyen las notas de campo, las entrevistas, las conversaciones, las fotografías, las grabaciones y las notas para el investigador. En este nivel, la investigación cualitativa implica un enfoque interpretativo y naturalista del mundo, lo cual significa que los investigadores cualitativos estudian las cosas en sus escenarios naturales, tratando de entender o interpretar los fenómenos en función de los significados que las personas les dan, (p. 49).

En este sentido, Este estudio se centra en la investigación cualitativa, en el cual se interpreta la transdisciplinariedad comunicacional del gerente educativo, desde su escenario natural en la Universidad Experimental de los Llanos, para así entender el fenómeno gerencial y a su vez se realizó una propuesta que permite mejorar estas relaciones gerenciales y sus subalternos en este entorno educativo.

### **Perspectiva Metódica para Abordar la Acción de los Actores**

La investigación esta signada por un paradigma interpretativista y constructivista se intenta comprender la realidad y construirla respectivamente, basándose en la creencia de que la esencia del objeto no puede ser alcanzada directamente, sino sólo interpretada (interpretativista) y que ésta interpretación constituye por sí misma una construcción (constructivista). Es por esto que, el estudio asume una metodología interpretativa hermenéutica/fenomenológica que involucra el análisis, a partir de categorías emergentes de los diálogos grabados y transcritos de los informantes clave Este será la estrategia de aproximación a la realidad del entorno universitario desde la gerencia con referencia a la comunicación que se extiende, y que permitirá la construcción del conocimiento sobre esa realidad que emerge de generar un modelo gerencial comunicativo.

Se partió de la ubicación e interacción con los actores, los diálogos fueron grabados, previo permiso de los participantes. Luego se transcribieron las grabaciones y fueron leídas y revisadas exhaustivamente en la búsqueda de la interpretación de la esencia o estructura conversacional. Seguidamente se conformarán las categorías y subcategorías que conformarán los conceptos. No fue necesario realizar nuevas entrevistas para aclarar dudas; mediante el llamado triangulación teórica se lograr la saturación entendida como el momento en que vuelven a

repetirse las categorías encontradas. Es a partir de éste momento cuando, gracias a la comparación con los protocolos de análisis de otros actores y la propia reflexión del investigador cuando emergerá una teoría sustantiva que constituirá la materia prima para la construcción del modelo teórico.

Es necesario precisar que la interpretación en la investigación cualitativa es una interpretación de interpretaciones, en la medida que recoge los puntos de vistas de los diversos informantes clave que participan en la construcción de su propia realidad social. En este sentido, se asume que el conocimiento es siempre de tipo interpretativo, es decir que se desarrolla y fundamenta desde una posición particular, la que permite y constriñe al mismo tiempo una cierta mirada de la realidad. Como sostiene Alonso (1998), "la interpretación no es intento de traducir de la realidad, de dar cuenta de modo objetiva de ella, sino por lo contrario trata de descubrir, de la manera más completa posible, la trama de significados que reconstruye una realidad a la que la investigadora, de manera coherente con su proyecto, objetivos particulares, contextos de acción y posición social, encuentra sentido en cuanto intérprete" (p. 222).

Asimismo, en tanto proceso de interpretación de la realidad social, la investigación siempre es una mirada acomodada, es decir que es desarrollada por alguien desde una posición particular, lo que posibilita a la vez el delimitar del conocimiento producido. Esto nos habla del carácter situado del conocimiento investigado. Este proceso se hizo desde un lugar, el lugar de la investigadora, la interpretación "es una acción social y política situada"(ob. Cit. p.224), lo cual lleva a la necesidad de explicitar los fundamentos de dicha posición y el análisis de sus consecuencias en el propio proceso de investigación y en la realidad del entorno social universitario. Sin embargo, este posicionamiento no debe conducir a una hegemonía absoluta de la visión de la investigadora, sino que debe anclarse en una perspectiva dialógica que busca recoger las diversas miradas de los actores sociales para contrastarlas con la propia mirada, no tanto para producir un consenso sobre la realidad social en cuestión, sino más bien para establecer los campos de sentido que la definen y la tensiona.

Por lo tanto, la necesidad de entender el contexto, la subjetividad, la construcción de la comunicación social desde un enfoque transdisciplinario en el entorno universitario y la dependencia del observador son algunos de los factores identificados en el entorno general de la presente investigación. Así pues, para definir la perspectiva epistemológica de la autora para acercarse y comprender el fenómeno en estudio, esta fue asumida dentro del paradigma

hermenéutico/interpretativo, por cuanto se estima que, para poder alcanzar una visión y significado de la realidad en estudio, se debe partir del significado que le atribuyen los informantes clave a esa realidad en su contexto; producto de su interacción social, de sus expectativas, percepciones e intenciones. Entendiendo a la realidad como un constructor de interpretaciones múltiple, divergente y dinámicas que cambian con el tiempo.

De tal manera que, al escoger un posicionamiento epistemológico interpretativo, supone que la investigadora interpreta la realidad empírica en los términos interpretados por los sujetos observados. Si se acepta este significado creado intersubjetivamente como una parte integral del sujeto, la investigadora debe recoger la información que describa tanto los datos como los hechos objetivos como los significados subjetivos que desencadenan el comportamiento de los informantes clave. La razón fundamental de este posicionamiento es que las medidas que se obtendrán empíricamente no son objetivas, sino basadas en la interpretación subjetiva de una muestra de individuos entrevistados. Es por esto que, el enfoque considerado para éste estudio permitirá interpretar, a partir de la interacción con los actores sociales estudiados y de la interpenetración subjetiva entre el investigador y los investigados, sus experiencias vividas, los comportamientos, percepciones y emociones, así como sus percepciones acerca del funcionamiento organizacional, los significados sociales, los modelos culturales y la interacción entre los fenómenos.

De acuerdo a estos análisis, se puede caracterizar la presente investigación como:

➤ Emergente: Por cuanto se deriva de los significados de los actores sobre un contexto también desconocido por la investigadora. Dichos significados se van desarrollando como establece Sánchez (2000): “en una relación dinámica del investigador con el o los sujetos, con lo que evita el punto de vista único de éste, tal como sucede en la definición a priori del formato del estudio en la investigación cualitativa”, (p.104). Este aspecto permite a lo largo del proceso investigativo, realizar cambios para adaptarse al contexto, a la diversidad de opiniones y significados, permitiendo interpretar lo que está sucediendo mediante la relación de las versiones con las acciones.

➤ Hermenéutica: Se apoya en el análisis crítico de materiales escritos, producidos y utilizados por los actores del contexto social sujeto a estudio, para determinar el “Deber Ser”. La importancia de estos recursos radica en que en ellos se reflejan las propias creencias e intereses de los actores, permitiendo ello, comprender e interpretar dialécticamente esa práctica social. La

importancia del análisis de contenido realizado para la derivación de conclusiones por parte de la investigadora, es porque se asume que todo texto es un discurso en forma escrita, todo discurso es además dialógico; se dirige a un oyente o a un lector y por lo tanto tiene significado. Es así como el análisis crítico se orienta a la comprensión y explicación de los significados de los actores sociales en su práctica social comunicativa.

En el siglo XX, Martin Heidegger, en su análisis de la comprensión, afirma que, cualquiera que sea, se presenta en una «estructura circular»: Toda interpretación, para producir comprensión, debe ya tener Comprendido lo que va a interpretar. Introduce nuevos derroteros en la hermenéutica al dejar de considerarla únicamente como un modo de comprensión del espíritu de otras épocas y pensarla como el modo fundamental de situarse el ser humano en el mundo: existir es comprender. Desde entonces su hermenéutica de facticia se convierte en una filosofía que identifica la verdad con una interpretación históricamente situada (Hans-Georg Gadamer). La hermenéutica es considerada la escuela de pensamiento opuesta al positivismo.

Ricoeur (2008) supera en su aporte a las dos corrientes anteriores, y propone una «hermenéutica de la distancia», lo que hace que surja una interpretación es el hecho de que haya una distancia entre el emisor y el receptor. De esta hermenéutica surge una teoría cuyo paradigma es el texto, es decir, todo discurso fijado por la escritura. Al mismo tiempo este discurso sufre, una vez emitido, un des arraigamiento de la intención del autor y cobra independencia con respecto a él. El texto ahora se encuentra desligado del emisor, y es una realidad metamorfoseada en la cual el lector, al tomar la obra, se introduce. Pero esta misma realidad metamorfoseada propone un «yo», un «Dasein», que debe ser extraído por el lector en la tarea hermenéutica. Para Ricoeur interpretar es extraer el ser, en el mundo que se halla en el contexto.

Las estructuras básicas de la comprensión de la hermenéutica son: 1.- Estructura de horizonte: el contenido singular y aprendido en la totalidad de un contexto de sentido, que es pre-aprendido y co-aprendido. 2.- Estructura circular: la comprensión se mueve en una dialéctica entre la pre-comprensión y la comprensión de la cosa, es un acontecimiento que progresa en forma de espiral, en la medida que un elemento presupone otro y al mismo tiempo hace como que va adelante. 3.- Estructura de diálogo: en el diálogo mantenemos nuestra comprensión abierta, para enriquecerla y corregirla. 4.- Estructura de mediación: la mediación se presenta y se manifiesta en todos los contenidos, pero se interpreta como comprensión en nuestro mundo y en nuestra historia.

EL círculo hermenéutico según Gadamer, (1984) “ un círculo hermenéutico es un recurso explicativo de tipo dialógico que intenta dar razón de los aspectos generales para el entendimiento suscitando de esta forma una nueva retroalimentación que hace discursivo el entendimiento en todo proceso hermenéutico. “Tanto en el campo filosófico como en el teológico, se hace referencia al círculo hermenéutico para designar la estructura circular de la intelección o entendimiento”.

Desde una perspectiva ontológica, el enfoque cualitativo ayudara a la comprensión interpretativa y comprensiva del fenómeno de la realidad del contexto abordada, ésta desde diferentes escenarios; lo que produjo el efectuar distintas lecturas buscando el sentido y el significado contextual de ellas. De acuerdo al paradigma que orienta la investigación, el método que se ha decidido utilizar es hermenéutico e interpretativo. Enfatiza la comprensión e interpretación de la realidad universitaria desde los significados de las personas implicadas en la gerencia comunicacional, estudiando sus creencias, intenciones, motivaciones y otras características que quedarían fuera de un diseño experimental. Los investigadores de orientación interpretativa se centran en la comprensión e interpretación de lo que es único y particular del sujeto, más que en lo generalizable. Pérez (1992) explica en la cita siguiente cuál es la finalidad de la investigación desde este planteamiento:

En el enfoque hermenéutico e interpretativo, la finalidad de la investigación no es la predicción ni el control, sino la comprensión de los fenómenos y la formación de los que participan en ellos para que su actuación sea más reflexiva, rica y eficaz. El objetivo de la investigación no es la producción de leyes o generalizaciones independientes del contexto, por cuanto se considera que la comprensión de los significados no puede realizarse con independencia del contexto. (pág. 121)

Para Habermas, comprender lo que se dice precisa participación y no una simple y mera observación. De esta posición, propia de una dimensión investigadora hermenéutica, se derivan, según este autor, es importante esta implicación metodológica. Los intérpretes constituyen una parte de la investigación, pierden su inmunidad y se sitúan en un proceso de crítica constante similar al de los investigados. Así lo explica Habermas, (2002) en la siguiente cita:

En primer lugar, los intérpretes prescinden de la superioridad de la posición privilegiada del observador, ya que se ven involucrados, al menos de modo virtual en los tratos sobre el sentido y validez de las manifestaciones. Al participar en acciones comunicativas, aceptan en lo fundamental la misma posición de aquellos cuyas manifestaciones tratan de comprender.

Ya no gozan de inmunidad frente a los pronunciamientos afirmativos o negativos de las personas que participan o de los legos, sino que están inmersos en un proceso de crítica cambiante en el curso de un proceso de entendimiento ya sea virtual o real no puede darse decisión alguna a priori acerca de quién ha de aprender de quien. (pág.39)

Es importante destacar que la comprensión e interpretación de un hecho comunicativo/informativo, debe partir de los gerentes del entorno universitario. El caso específico estudiado es la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. (UNELLEZ) Municipio Sosa. Su pensamiento profesional práctico estará, querámoslo o no, envolviendo dicha situación, es decir, definiendo el problema, relacionándolo con otros problemas o situaciones más generales, intentando buscar alternativas unas veces ensayadas y otras no, y ofreciendo un marco conceptual del que habrá que partir para diseñar y ensayar medidas que contribuyan al cambio y la mejora de la práctica cotidiana en las instituciones educativas. Se pretende captar el significado de las cosas, en su contexto y horizonte y hacer una interpretación lo más rigurosa posible de las palabras, acciones y gestos de los supervisores estudiados, procurando entender su singularidad desde el contexto de la UNELLEZ.

Para describir el conjunto de acciones destinadas a analizar el fondo del problema y hacer operativa los conceptos y elementos estudiados, para el desarrollo del método hermenéutico interpretativo, en esta investigación se presentarán varios momentos. De acuerdo con Martínez (1999).

Primer momento: incorporación de la investigadora al medio natural de los sujetos de estudio; incluirá el uso de todas las técnicas empleadas para recopilar la información (entrevistas, observaciones, anotaciones y grabaciones)

Segundo momento. Transcripción de las entrevistas realizadas, registro de las observaciones, organización de la información recopilada.

Tercer momento. Audición de las grabaciones, lecturas de las transcripciones, anotaciones al margen de las mismas, lecturas de los registros de observaciones.

Cuarto momento. Categorización de la información con las categorías disponibles y con las categorías emergentes del propio material.

Quinto momento. Estructuración de la información, mediante la cual se brinda una visión comprensiva de los supervisores, de los profesores, y los estudiantes.

Sexto momento. Estructuración General, donde se integran lo fundamental y lo esencial que aparecen en cada estructura particular.

Séptimo momento. Teorización para integrar nuestras conclusiones y relacionarlas con el cuerpo teórico respectivo existente.

### **Informantes Clave**

En esta investigación se seleccionó la UNELLEZ Municipalizada del Municipio Sosa del Estado Barinas, tomando en consideración las características de la sede de la universidad; es pública, siguiendo el contexto geográfico, carreras educativas, número de secciones, cantidad de docentes y de personal de mantenimiento, Particularidades generales del alumnado, régimen de permanencia de los alumnos, régimen socioeconómico de la zona.

Los informantes clave un (1) directivo, dos (2) docentes, dos (2) dirigentes estudiantiles.

La selección de los participantes está orientada por dos principios: 1- La pertinencia: tiene que ver con la identificación y logro del concurso de los participantes que pueden aportar la mayor y mejor información a la investigación, de acuerdo con los requerimientos teóricos de esta última. 2.- La adecuación significa contar con datos suficientes disponibles para desarrollar una completa y exhaustiva descripción del fenómeno, preferiblemente cuando el momento de la saturación se ha alcanzado. Esto es, cuando, por ejemplo, pese a realizar más entrevistas o revisar todos los casos negativos identificados, no aparecen datos nuevos o distintos a los ya disponibles.

También se tomó: la Conveniencia se refiere de un lado, a la elección del lugar, la situación o el evento que faciliten una labor de registro, sin interferencias. Por el otro, a la adopción de una alternativa que le permita al investigador posicionarse socialmente dentro del grupo que busca analizar, mediante una oportuna y bien definida ubicación cultural, a través de la cual obtenga una comprensión clara de la realidad que está estudiando. La oportunidad, la podríamos traducir en la expresión estar en el momento justo, y en el lugar preciso. Y la disponibilidad, se refiere al acceso directo, libre y permanente en los lugares, situaciones o eventos que demanda la investigación.

En este caso, la investigadora no está en posibilidad de determinar cuáles participantes podrían ser los apropiados para proporcionarle la mayor y mejor información que busca. Es por esto que, se acudió a una muestra voluntaria, en la cual los potenciales participantes fueron invitados a aportar la información de la que dispongan. Dada esa situación, y ante el muy probable evento de que algunos de los que se han ofrecido como voluntarios no manejen la información esperada para la investigación, se procede, entonces, a excluir del conjunto de

registros elaborado, la información suministrada por ellos, de tal manera, que no se menoscabe la información restante que hubiese resultado pertinente y con la calidad requerida

### **Procesamiento de la Información**

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas en profundidad, el cuestionario, la observación participativa y el análisis de datos. Todos estos instrumentos se aplicarán en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación en común. Al respecto Hernández, Fernández y Batista (2014), plantean:

Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno. Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento (p.396)

### **Técnicas de Recolección de la Investigación**

- Observación Participante: Se entiende por observación participante aquella en la que el observador participa de manera activa dentro del grupo que se está estudiando; se identifica con él de tal manera que el grupo lo considera uno más de sus miembros. Es decir, el observador tiene una participación tanto externa, en cuanto a actividades, como interna, en cuanto a sentimientos e inquietudes. En palabras de Goetz y LeCompte (1998) la observación participante se refiere a una práctica que consiste en vivir entre la gente que uno estudia, llegar a conocerlos, a conocer su lenguaje y sus formas de vida a través de una intrusa y continuada interacción con ellos en la vida diaria.

La investigadora deberá tomar notas con la mayor exactitud posible, describir la actividad en el orden que ocurra, proporcionar descripciones sin atribuir significado, separar los propios sentimientos de los hechos observados y registrar hora, lugar y fecha y nombre del investigador que realiza la observación inconvenientes En la investigación a realizar la investigadora forma parte de la Universidad (UNELLEZ), como docente de planta y convive con el personal directivo, docente y estudiantado, por lo que es factible realizar una investigación participante.

- Entrevista en Profundidad: Se entiende como los encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y el entrevistado, que tienen como finalidad conocer la opinión y la perspectiva que un sujeto tiene respecto de su vida, experiencias o situaciones vividas. Dentro de una organización, según Steinar (1.996) la entrevista en profundidad es la técnica más significativa y productiva de que dispone el investigador para recabar datos, es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de comunicación entre el investigador y los informantes claves, sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como concejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevos. Por otra parte, la entrevista ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en transcurso del estudio.

- Diario de Campo: De acuerdo con Álvarez, (2.003), Un cuaderno de campo o diario de campo es una herramienta usada por investigadores de varias áreas para hacer anotaciones cuando ejecutan trabajos de campo. Es un ejemplo clásico de fuente primaria. Sirven para la elaboración de investigaciones, los cuadernos de campo se transforman en documentos, generalmente presentes en los archivos personales de los académicos y, dependiendo del valor histórico de sus obras, pueden pasar a integrar archivos públicos. Los cuadernos de campo son normalmente block de notas en el que los investigadores escriben o dibujan sus observaciones.

### **Otra Técnica para la Generación y Recolección de Información**

- Consulta y Análisis Documental: Constituye el punto de entrada a la investigación e, incluso en muchas ocasiones, es el origen del tema o problema de investigación. Los documentos fuente pueden ser de naturaleza diversa: personales, institucionales o grupales, formales o informales. A través de ellos es posible obtener información valiosa para lograr el encuadre al que hicimos referencia antes. Dicho encuadre incluye, según Hernández, Fernández, y Batista, (2014) básicamente, describir los acontecimientos rutinarios, así como los problemas y reacciones más usuales de las personas o cultura objeto de análisis, así mismo, conocer los nombres e identificar los roles de las personas clave en esta situación sociocultural.

El análisis documental se desarrolla en cinco acciones, a) saber: Rastrear e inventariar los documentos existentes y disponibles; y clasificar los documentos identificados; b) Seleccionar los documentos más pertinentes para los propósitos de la investigación; c) Leer en profundidad el contenido de los documentos seleccionados, para extraer elementos de análisis y consignarlos en

"memos" o notas marginales que registren los patrones, tendencias, convergencias y contradicciones que se vayan descubriendo; d) Leer en forma cruzada y comparativa los documentos en cuestión, ya no sobre la totalidad del contenido de cada uno, sino sobre los hallazgos previamente realizados, a fin de construir una síntesis comprensiva total, sobre la realidad humana analizada.

### **Análisis de la Información**

Seguendo a Martínez (2007) tiene por finalidad describir las etapas y procesos que permitirán la emergencia de la posible estructura teórica, al desarrollar el "Modelo Gerencial Comunicativo desde la Transdisciplinariedad en el Entorno Educativo Universitario", El proceso completo implica la categorización, la estructuración propiamente dicha, la contrastación y la teorización.

1.- Categorización: Se procederá a clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión breve que sean claros e inequívocos (categoría descriptiva), el contenido o idea central de cada unidad temática; una unidad temática puede estar constituida por uno o varios párrafos o escenas audiovisuales. Por su parte, Strauss y Corbin (2002) señalan que "las categorías son conceptos derivados de los datos, que representan los fenómenos" (p.124). Añade que los fenómenos son ideas analíticas pertinentes que emergen de los datos. De allí que el nombre escogido para la categoría parece ser por lo general el que mejor describe lo que sucede, por ende, debe ser lo bastante gráfico para que le evoque rápidamente al investigador su referente.

De allí que, dado que las categorías representan fenómenos, es posible que se nombren de diferente manera dependiendo de la perspectiva del investigador, el enfoque y el contexto de esta. Cuando los conceptos comienzan a acumularse, el investigador debe iniciar el proceso de agruparlos o categorizarlos bajo términos explicativo más abstractos, es decir, categorías, las poseen propiedades y dimensiones.

2.- Estructuración: el paso siguiente estructurar una gran categoría, más amplia, más detallada y más compleja, como el tronco del árbol que integra y une todas las ramas. Igualmente, debe considerarse como una ayuda inestimable la elaboración frecuente de diseños gráficos (con flechas, tipos de nexos, relaciones, etc.), ya que permiten integrar y relacionar muchas cosas y ayudan a captarlas en forma simultánea.

3.- Contrastación: Esta etapa de la investigación consistirá en relacionar y contrastar sus resultados con aquellos estudios paralelos o similares que se presentaron en el marco teórico

referencial, para ver cómo aparecen desde perspectivas diferentes o sobre marcos teóricos más amplios y explicar mejor lo que el estudio verdaderamente significa.

4.- Teorización: En esta etapa se desarrolla una construcción mental simbólica, verbal o icónica, de naturaleza conjetural o hipotética, que nos obliga a pensar de un modo nuevo al completar, integrar, unificar, sistematizar o interpretar un cuerpo de conocimientos que hasta el momento se consideraban incompletos, imprecisos, inconexos o intuitivos. Para luego de terminado el trabajo de tesis construir una mayéutica sobre el Modelo Gerencial Comunicativo desde la Transdisciplinariedad en el Entorno Educativo Universitario.

5.- La codificación: En las investigaciones de paradigma cualitativo, puede caracterizarse como un procedimiento clasificatorio, que consiste en “la aplicación de un conjunto de categorías preestablecidas a los datos, de acuerdo a reglas explícitas y certeras con el objetivo principal de cuantificar la frecuencia de los ítems en cada categoría” (Maxwell, 1996: 13). El análisis de datos no es una fase del proceso de investigación sino un proceso en continuo progreso, dinámico y creativo (Taylor y Bodgan, 1986: 158), que se da en simultáneo con la recolección, la codificación y la interpretación y escritura narrativa de los datos. Entendido de esta manera, el análisis es un proceso que incluye a la codificación como una de sus partes, aquella en la cual se segmenta y se reorganizan los datos por medio de códigos o categorías que sustentan el trabajo interpretativo con los datos. Así, la codificación se entiende como un procedimiento analítico particular (Coffey y Atkinson, 2003: 37; Maxwell, 1996: 12; Strauss y Corbin: 2002).

Tabla N\*4

Modelo de Codificación. (ejemplo)

| ENTREVISTADO | CODIGO            |
|--------------|-------------------|
| GERENTE      | 01-GUNELLEZ:Y-F.  |
| PREGUNTA N*1 | P1R-GUNELLEZ:Y-F. |
| PREGUNTA N*2 | P2R-GUNELLEZ:Y-F. |
| PREGUNTA N*3 | P3R-GUNELLEZ:Y-F. |
| PREGUNTA N*4 | P4R-GUNELLEZ:Y-F. |

Fuente: Autora, 2021

6.- Para el Análisis Temático usando el método computarizado Atlas. Ti. El ATLAS.ti es un programa de análisis cualitativo asistido por computadora (QDA) que permite al investigador: (a) asociar códigos o etiquetas con fragmentos de texto, sonidos, imágenes, dibujos, videos y otros formatos digitales que no pueden ser analizados significativamente con enfoques formales y estadísticos; (b) buscar códigos de patrones; y (c) clasificarlos. Además, análisis realizados con ayuda de un ordenador facilita el análisis dado que permite ahorrar tiempo, realizar procedimientos sistemáticos, y permite flexibilizar la revisión de los procesos de análisis.

ATLAS.ti permite crear proyectos denominados “Unidades hermenéuticas” (UH) que incluyen documentos primarios como, por ejemplo, citas, códigos y memos. Dentro de estas UH se recogen y organizan los documentos asociados a un proyecto, investigación o tema en particular.

Después de recopilada la información, en nuestro caso, entrevistas en profundidad a 5 (cinco) informantes clave de la UNELLEZ), se procedió a transcribir todas las entrevistas para luego analizar la información según el análisis temático. El programa ATLAS.ti se utilizó para importar la transcripción de cada entrevista y para codificar cada respuesta utilizando la estrategia de codificación abierta, axial y selectiva (Strauss y Corbin, 1998). La información se codificó y categorizó identificando uno o más pasajes de texto con un tema y relacionándolo con un código, que era una referencia abreviada de una idea temática. El principal propósito de codificación en este método es realizar conexiones entre las diferentes partes de toda la información.

7.- La validez es la fuerza mayor de las investigaciones. En efecto, la aseveración de los investigadores cualitativos de que sus estudios poseen un alto nivel de validez deriva de su modo de recoger la información y de las técnicas de análisis que usan. Esos procedimientos los inducen a vivir entre los sujetos participantes en el estudio, a recoger los datos durante largos períodos de tiempo, revisarlos, compararlos y analizarlos de manera continua, a adecuar las entrevistas a las categorías empíricas de los participantes y no a conceptos abstractos o extraños traídos de otro medio, a utilizar la observación participativa en los medios y contextos reales donde se dan los hechos y, finalmente, a incorporar en el proceso de análisis una continua actividad de realimentación y reevaluación. Todo esto garantiza un nivel de validez que pocas metodologías pueden ofrecer. Sin embargo, también la validez es perfectible, y será tanto mayor en la medida en que se tengan en cuenta algunos problemas y dificultades que se pueden presentar en la investigación cualitativa. Los procesos que refuerzan la validez son: categorización, contrastación, estructuración y teorización.

Cada forma de conocimiento tiene sus propios intereses, sus propios usos y sus propios criterios de validez; por esto, debe ser justificada en sus propios términos, como se ha hecho tradicionalmente con la 'objetividad' para las ciencias naturales, como hizo Dilthey para la hermenéutica, y como hicieron Marx y Engels para la teoría crítica. En las ciencias hermenéuticas la validez se aprecia de acuerdo al nivel de su habilidad para producir relaciones humanas con alto sentido de empatía y vinculación; y en la ciencia social crítica esta validez

estará relacionada con su capacidad de superación de obstáculos para favorecer el crecimiento y desarrollo de seres humanos más autosuficientes en sentido pleno. Echeverría (1998) Visión Post-positivista de la Validez

8.- Triangulación: es el mejor aval de confiabilidad de análisis de información, que consiste en emplear varias perspectivas para interpretar teorías, estructura y técnicas, en un conjunto de datos (por ejemplo, una teoría basada en las técnicas de correlación, análisis de varianza, análisis de regresión, análisis factorial y otra que utilice la observación participativa).

### **Hallazgos de la Investigación**

Todos y cada uno de los hallazgos servirán de insumos para construir el modelo a partir de los actores sociales representados por los usuarios, organizadores y planificadores del modelo actual que emplea la organización objeto del estudio para gestionar el conocimiento en la función de investigación. Por otra parte, en virtud del hecho de que éste enfoque se caracteriza por concebir la realidad como un sistema de signos que se interpretan a partir de la intuición del investigador, se infiere un tratamiento hermenéutico construido con los actores y a partir de sus discursos, basándose no solo en descifrar las estructuras simbólicas de las relaciones entre las personas, sino también en la determinación del significado de las mismas, conjugando esto con los objetivos planteados de la investigación que se esté llevando a cabo. Por lo tanto, en este enfoque, el investigador no reduce las personas, el escenario, los hechos a variables, sino que los considera como un todo, con una clara perspectiva holística. Este enfoque supone la interacción entre el investigador y las personas que son objeto de estudio.

### **Desarrollo del Guion de Observación**

El guion de observación, ha sido utilizado en varias disciplinas como instrumento en la investigación cualitativa para recoger datos sobre la gente, en este caso las acciones a observar son los procesos comunicativos en el entorno universitario, tomando en cuenta la formas, el modelo y las interculturalidades de los lenguajes que los rodea. Se lleva de la mano el diario de campo, para tomar y escribir notas de campo, con los ítems propuestos en la investigación.

El presente instrumento ha sido desarrollado elaborado por la investigadora, como una herramienta de apoyo a los procesos de observación, dentro de los “Ciclos de la investigación para la realización de un trabajo de grado doctoral” que puede iniciar por interés propio para

recaudar información sobre las cosas importante en el desarrollo del estudio. El propósito, es facilitar una observación eficaz y útil de cualquier momento de la investigación del cursante de estudios de postgrado. Además, está diseñado para que pueda ser utilizada fácilmente por técnicos/as y asesores/as expertos/as, pero también por cualquier profesor/a que se preste a observar a situaciones objeto de estudio. Con la información recogida con el guion se pueden identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la acción comunicativa de los diferentes participantes de la institución seleccionada.

En cuanto a su definición se tiene a Hurtado (2000), el guion de observación: "es la acción y efecto de observar" (mirar con recato, examinar con atención). La observación permite detectar y asimilar información, o tomar registro de determinados hechos a través de instrumentos. Se conoce como guía a aquello que dirige o encamina. El término, de acuerdo al contexto, puede utilizarse de diversas maneras: una guía es un tratado que indica preceptos para dirigir cosas; una lista impresa de datos sobre una materia específica; o una persona que enseña a otra un determinado camino, entre otras posibilidades.

En toda guía de esa clase empleada para acometer el "estudio" de una situación, se hace necesario que aparezcan una serie de elementos imprescindibles tales como la fecha de evaluación, los nombres del evaluador y del evaluado, el título de la tarea, la columna de observaciones, la nota final o las columnas sí o no, por ejemplo. La guía de observación puede actuar como marco teórico. Al consultar esta guía, el observador accederá la información que le ayudará a saber cómo realizar su tarea y encuadrar su trabajo. Por lo tanto, podrá acudir a la guía de observación antes de cada paso.

Tabla N\*5  
Guion de Observación

|   |  |
|---|--|
|  <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE CARABOBO<br/>FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN<br/>DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO<br/>DOCTORADO EN EDUCACIÓN</p> |  |
| Fecha de Observación:   |  |
| Nombres del Evaluador y del Evaluado:   |  |
| Título de la Observación:   |  |
| Tiempo y Lugar:   |  |
| Observaciones:  |  |
| 1) ¿Cómo es el contexto universitario a nivel de la comunicación gerencial?   |  |
| 2) ¿Con que recursos comunicacionales cuenta la universidad?  |  |
| 3) ¿Qué nivel cultural predomina en el contexto universitario?  |  |
| 4) ¿Qué tipo de relación existe entre el docente y el gerente universitario?  |  |
| 5) ¿La universidad cuenta con lugares recreativos que promuevan la comunicación?  |  |
| 6) ¿Como la gerencia universitaria promueve la comunicación de la misma?  |  |
| 7) ¿Cómo se desarrolla la comunicación dentro de la institución?  |  |
| 8) ¿Cómo es la participación comunicativa de los docentes?  |  |

Fuente: Autora, 2021

### Desarrollo del Guion de Observación

a) Antes de la observación: Por regla general antes de proceder a la observación, es conveniente que se cumplan una serie de condiciones previas: - tener claro antes de efectuar la observación cuáles son los objetivos y fines concretos y qué conductas hay que observar. Esto nos ayudará a seleccionar la pauta más idónea. La información obtenida en este proceso no puede ser utilizada para otros fines. - Tanto el observado como el observador han de familiarizarse previamente con la guía. La guía no es un instrumento totalmente cerrado y puede ser conveniente que el usuario la adapte a su situación concreta. - El tema a tratar debe ser elegido por el investigador, además debe mostrar seguridad y dominio del mismo.

b) Durante la observación: Para cada una de las dimensiones, la observadora usó un círculo con tres signos, según considere que el observado/a presenta: fortalezas (+); debilidades (-); o que actúa en dicha dimensión de un modo suficientemente adecuado (=). La observadora cree oportuno este sistema de codificación, para facilitar el registro de la información de una manera completa a la hora de hacer la síntesis o extraer conclusiones, para retroinformar al observado/a. Nota: Las conductas en cada dimensión observada no son ejemplos de seguridad, muchas fueron independientes, dando motivo a anotar de forma adecuada para la valoración, subrayando las

conductas concretas de cada dimensión que ha exhibido el observado, puesto que estas siempre traen alteración de los nervios y otros efectos.

c) Después de la Observación: Esta guía debe entenderse como una pauta u orientación para facilitar y ayudar a la observación de la comunicación gerencial universitaria, y no como un cuestionario cerrado, rígido, con cuya complementación se asegura una objetividad racional, que da como resultado la “puntuación” de la actuación del observado. La observadora utilizó libre criterio en la pauta de acuerdo a su experiencia; de su manera de entender el entorno universitaria y la titulación, del grado de conocimiento del personal que se tenga a ser observado/a. Después de la observación, en solitario se elaboró un breve informe. El informe resumen se realizó lo antes posible para evitar problemas de memoria; y que la entrevista privada a mantener entre observadora-observado/a. No se trata de analizar rasgos de personalidad o de carácter personal, sino conductas y destrezas del gerente que se pueden aprender, modificar, mejorar.

1.) ¿Cómo es el contexto universitario a nivel de la comunicación gerencial?

La comunicación a nivel gerencias es deficiente, presenta muchas debilidades y muy pocas fortalezas. Este sistema se ve amenazado en todos sus niveles tomando en cuenta que la organización solo está conformada por un coordinador que cubre todas las informaciones a nivel administrativas de los cinco programas y diversos sub-proyectos impartidos, no cuenta con más personal adscrito por falta de presupuesto en la gerencia y de autogestión, además del no delegar funciones por miedo a que se gerencie mejor. Tiene dos secretarías donde solo una cumple sus funciones la otra cabalga horario trabajando horario completo en un banco del gobierno. La comunicación es de pequeños grupos y los pocos que se agregan con el tiempo se alejan por cuestiones de particularidad política y se le agrega el vínculo familiar, se adjudica el descuido gubernamental por ser los responsables de nombrar a dedo esta insigne personalidad, sin tomar el perfil del gerente, la preparación o ubicación en el sistema educativo. La coordinadora es graduada en economía agrícola y dedica mucho tiempo a las actividades de partido (PSUV). Las informaciones son escasas y en los últimos semestres son dadas por la secretaria que más asiste. Las reuniones de docentes se han eliminado y el intercambio comunicacional y de informaciones ha bajado un 75%. El intercambio con los representantes estudiantiles está bajo un 10% puesto que con ellos no se dan reuniones y las escasas informaciones las reciben de manera informal. El entorno universitario esta reducido a dar y recibir orientaciones de formación de acuerdo a los subproyectos inscritos en el semestre vigente. Se dan algunas actividades culturales o deportivas

porque algunos profesores que les gusta este renglón los programan, pues departamento o coordinadores como tal para ellos no existen. Los estudiantes se notan pasivos a cumplir solo con la función estudiantil; no sé si por apatía o por falta de estímulo, esto también ocurre con el personal docente, solo se limitan a esperar el lineamiento gerencial.

2. ¿Con que recursos comunicacionales cuenta el recinto universidad?

No existe ningún tipo de recurso comunicacional propio (medios de comunicación) en el recinto universitario.

3. Qué nivel cultural predomina en el contexto universitario?

Una cultura de pueblo, tradicional, típica, con muy poco avance tecnológico, porque las dotaciones son escasas y de tipo primaria, es decir solo se cuenta con lo necesario para cumplir con los programas referidos por la central universitaria. Se ha impuesto lo tradicional del partido; si no perteneces al partido no participas y el otro caso particular es el nexo familiar condescendiente de la coordinadora. Los estudios no son valorados y la participación interna del docente es muy poca tomada en consideración para la mayoría de las tomas de decisiones de la institución. La comunicación es totalmente cerrada. Se podría decir que es solo familiar debido a que a ellos se les asigna la realización de cualquier cosa, los demás docentes no tienen participación.

4. ¿Qué tipo de relación comunicativa existe entre el docente y el gerente universitario?

La relación existente es solo de trabajo con algunos docentes, con otros se agrega el plano familiar porque parte del personal comparten vínculo sanguíneo con el gerente. Sin embargo, la comunicación es discordante, hostil e imprecisa. Se observa una comunicación indefinida, el contacto con el docente es insuficiente y de forma leve, en la coordinación ya no hay nada que buscar por ausencia del gerente. Se torna una comunicación descendente, es decir de arriba hacia abajo, donde las opiniones del docente son poco tomadas en cuenta puesto que se hace uso de una autoridad insuperable. En algunos casos son útiles cuando le convienen al gerente para su posición en el entorno social desde la perspectiva política.

5. ¿La universidad cuenta con lugares recreativos que promuevan la comunicación?

No cuenta con ningún tipo de lugar que promueva la comunicación, hasta ahora solo se promueven actividades en cualquier sitio de la comunidad donde los profesores y alumnos pueden compartir ciertas cosas, además el horario es de fin de semana y todos están a distancias

diferentes de sus hogares con respecto al sitio de la universidad, otra cosa es la deficiencia de transporte lo que hace que siempre todos anden con una actitud de prisa.

6. ¿Cómo la gerencia universitaria promueve la comunicación de la misma? La promueve a través de reuniones (1 al mes, a veces) y algunos compartir con ciertas actividades deportivas, culturales, recreativas (1 por semestre, si es organizada por algún docente no son propiciadas por la gerencia) y de estudios por avance académico exigidos por la actualización del docente (magister).

7. ¿Cómo se desarrolla la comunicación dentro de la institución?

Se desarrolla con debilidades realzadas, es tan exaltada que hacen que el funcionamiento sea deficiente. Se ha notado tanto que la matrícula de estudiantes y profesores ha descendido casi en un 50%. En algunos casos se notan discusiones de pasillo y enfrentamientos con alumnos cuando requieren ciertas informaciones sobre las materias u otro asunto que les concierna como estudiantes que desean conocer su estatus en esa casa de estudio. En la institución aún no se forman grupos con la finalidad de compartir un dialogo, una conversación formativa o talleres de desarrollo personal con visión retorica o cualquier índole que signifique aprehender un lenguaje adecuado para el desenvolvimiento en la sociedad.

8. ¿Cómo es la participación comunicativa de los docentes?

En las reuniones internas son pocos los que participan, se dedican a oír las informaciones que al final la mayoría quedan solo en eso, es decir no se cumplen por no existir un seguimiento de la parte gerencial. Por lo general los acuerdos quedan en el acta de la reunión. La participación del docente es totalmente limitada al aula de clase, donde imparte algunos conocimiento sobre el subproyecto que le corresponde en cada lapso; son pocos los que se arriesgan a hacer otra cosa, por lo general son apáticos y sin interés argumentan que no les corresponde otra acción que no se asistir a sus aulas, la identidad con la organización es parcial, es por esto que las comunicaciones del recinto son de cualquier tipo mas no de una actitud de desarrollo o comprensión del ámbito gerencial.

### **Guion y Aplicación de la Entrevista a los Informantes Clave**

La entrevista se realizó en forma directa y personal al Directores de la UNELLEZ – Municipalizada Sosa-Estado-Barinas. La autora sostuvo conversación con los Integrantes e informantes clave (gerente-docente-dirigente estudiantil) de la sede / unidad de análisis que

representa el objeto de estudio. Esta conversación estuvo orientada a obtener respuesta sobre la investigación (comunicación gerencial en el entorno universitario) fue grabada, después transcrita, analizada, evaluada e interpretada.

Antes de realizar las entrevistas a los cinco (5) informantes clave, se les hablo sobre el consentimiento informado que deben tener presente al momento de ser los sujetos que permitieron la información necesaria para la continuidad y culminación de este estudio, este consentimiento consintió en la declaración de confidencialidad, y donde se explica que la información obtenida será utilizada solo para fines académicos, además los informantes tienen la oportunidad en el mismo de realizar alguna observación que consideren necesario. Se realizó un consentimiento informado institucional y un consentimiento informado individual (ver apéndice N°1)

**Entrevista al Gerente:** Para iniciar esta entrevista se saludó cordialmente, se agradeció por la aceptación de la misma y se le dio la bienvenida a esta actividad, se explicó el propósito de la entrevista el cual es: conocer su opinión en cuanto a la comunicación académica del gerente universitario con su entorno. Se agradeció la participación, y se pidió permiso para grabar la entrevista. El gerente accedió a ser grabado. La hora de inicio de la entrevista fue 4:00 p.m. fecha 03-11-2015. Lugar: oficina de la coordinación.

Cuadro N°2  
Entrevista al gerente

|   |   |                                    |
|---|---|------------------------------------|
|  <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE CARABOBO<br/>FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN<br/>DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO<br/>DOCTORADO EN EDUCACIÓN</p> |   |                                    |
| TÍTULO: COMUNICACION DEL GERENTE UNIVERSITARIO EN EL VICERRECTORADO DE EDUCACION "UNELLEZ" - SOSA   |   |                                    |
| ENTREVISTA N*1<br>NOMBRE: YENIFER<br>LUGAR: ALDEA UNIVERSITARIA-SOSA<br>TIEMPO: 20min. (hora de realización 4:00 pm) fecha: 03/11/2015  |   |                                    |
| L   | ENTREVISTA  | CATEGORIA                          |
| 1   | P (1) E. ¿Qué opinas por comunicación?  |                                    |
| 2   | 01R-GUNELLEZ:00-F. La comunicación es un proceso de interacción entre las personas donde se expresan ideas y en el que se forman comentarios sobre las realidades sociales y sentimientos etc. Cada persona tiene su sistema propio de acción comunicativa en función de sus actitudes, sus orientaciones respecto a si misma y hacia los demás, su trabajo, las organizaciones y en general de su vida, tomando en | ACCION COMUNICATIVA – INTERACCIÓN. |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | cuenta el conjunto complejo del ambiente que le rodea. La comunicación es el medio de llevar información a los demás, de compartir, de organizar en fin puedo decir que es la única forma de poder expresar algo verbal en las diferentes situaciones de la vida. En las instituciones constituye el elemento fundamental de la organización, sin ella no hay avance, no hay nada. Se considera la base del éxito de cada acción que realicemos en cualquier ámbito social.   |   |
| 3 | P (2) E ¿Cómo considera la comunicación académica? ¿Ha tenido fortalezas, o debilidades?  |   |
| 4 | 02R-GUNELLEZ:00-F./ Se ríe (jajaa jajaja) y se le nota cohibición. Como si fuera algo prohibido y responde de una manera cerrada/. La considero divergente, ambigua, enigmática e indeterminada. Debilidades muchas pues soy tan humana como cualquiera de los que trabajan conmigo. Fortalezas, estoy trabajando en eso, quiero hacer talleres de autoestima, de desarrollo de habilidades lingüísticas con los docentes, he notado que la mayoría no participa en las reuniones y pienso que es por miedo escénico y en algunos casos pienso que no les interesa lo que hacen aquí en la institución. Ya lo expuse a las autoridades centrales.   | DESARROLLO DE HABILIDADES LINGUISTICAS                      |
| 5 | P (3)E. ¿Qué dinámica aplica para que la comunicación sea efectiva en la institución?   |   |
| 6 | 03R-GUNELLEZ:00-F. (Se le noto algo de tranquilidad y confianza) y comento: esta deberías responderla tu profe pues eres testigo de las cosas que hacemos para lograr la integración y comunicación entre nosotros, esta me parece la pregunta más importante de esta entrevista. Hasta ahora he hecho de todo, aunque he tenido pocos resultados con el colectivo sin embargo sigo intentado y los motivos con actividades colectivas ya sean deportiva, culturales y hasta de índoles políticas, compartir de cumpleaños, de aniversario de la institución, reuniones institucionales mensuales, intercambios de temas, discusiones sobre las irregularidades y regularidades de las cosas que le afectan o favorecen a la institución. La dinámica no siempre depende del gerente sino de la motivación que tenga cada uno para participar en la vida universitaria como tal lo exige el nivel. A veces siento rechazo, pero no me doy por vencida y sigo intentando, está difícil hay diversidad de pensamientos y de ideologías que están opacando mi intención, sé que son pocos pero me están cuartando el trabajo y no quiero tomar decisiones drástica. Voy a trabajar otras estrategias espero sean de mayor producción. Me he dado cuenta que necesito ayuda para este sentido comunicativo. | MOTIVACIÓN/<br>INTEGRACION.<br>INTERCAMBIOS/<br>PARTICIPAR. |
| 7 | P (4) E. Refiriéndose a la comunicación. ¿Cómo es su personal docente?  |   |
| 8 | 04R-GUNELLEZ:00-F. Mi personal es autónomo, franquismo y muy espontaneo. (La gerente hizo ciertos comentarios chistosos de algunas cosas que han sucedido durante algunas reuniones con algunos docentes), y decía: ellos tienen libertad y democracia para expresar lo que les incomoda o lo que les gusta. Me gusta mi personal y aunque no dicen mucho en las reuniones (y me señala) diciendo: tú eres testigo que solo participan algunos y los demás se dedican a comentar en el pasillo, lo que no saben es que me entero de todo. Pero a pesar de la poca comunicación lo más importante es que todavía están cumpliendo con los subproyectos y llevan a medias, pero llevan alguna información   | AUTONOMIA/<br>INDEPENDENCIA                                 |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | a los alumnos. Al final de manera simpática me dice con una amplia sonrisa. ""me gusta tu trabajo, ojalá y lo pongas en práctica así me ayudas a alcanzar el objetivo de que todos participen en las reuniones y demás cosas que propongo en las reuniones. |  |
| <p>INTERPRETACION: En esta investigación social la observación fue dirigida hacia el fenómeno comunicacional del gerente en su entorno universitario, en la cual se determina la conducta humana comunicativa, es decir se examinan una serie de acciones o de actos que perceptiblemente son vistos en esa realidad. Esas acciones o actos ocurren en la cotidianidad, siguiendo una secuela/consecuencia/efecto que aparece repetida con las mismas características y con las mismas finalidades; es por esto que la información y la comunicación derivada del gerente, han predestinado entre las interacciones humanas la transmisión de un mensaje a un individuo/grupo o a un colectivo, en todos los casos, las observaciones, los datos de este fenómeno son las conductas que se generan al transmitir o reciben un mensaje. En conclusión esta observación permite conocer la realidad mediante la percepción participativa de la acción del fenómeno comunicacional del gerente en su ámbito.</p> |   |  |

Fuente: Banderela M. (2015)

Para complementar la entrevista la gerente comentó: la comunicación es lo más importante en una institución, de ella depende el buen funcionamiento y desarrollo de todas las actividades que se lleven a cabo; es lo único que tenemos los gerentes para beneficiar el desempeño de esta función. Para nosotros es esencial yo diría que primordial, porque es la vía de fortalecer la institución, el yo personal y hasta el ego profesional. Al despedirse dijo: Gracias, es la primera vez que me hacen una entrevista tan comprometedor, pero igual feliz de que seas tú profe, te felicito por tus estudios, y gracias por pensar en nuestra casa de estudio. Solo espero que esto nos ayude a solventar algunas debilidades, siempre estaré a la orden. Gracias y éxito.

La entrevista se llevó a cabo en la oficina de la institución, gozamos de un ambiente cómodo con aire acondicionado, sillas, un escritorio, un computador con todo su equipo, se notaba algunas cosas de material de oficina, dos papeleras, las paredes pintadas de un rosado claro y con una cinta a media pared que armonizando con el color de la pared y estampado de rosas, en una de las paredes la exposición de una gran cantidad de placas y reconocimientos, una pintura de la gerente hecha por un exalumno y sobre un estante-archivo muchos trofeos ganados en actividades deportivas. Compartimos un refresco y unas galletas llevadas por el entrevistador, buenos comentarios sobre el estudio que realiza cada una. Fue agradable, la gerente siempre mostro cortesía, amabilidad y disposición, además de una comunicación bien fluida, la diplomacia fue el deleite de la situación.

Cuadro N\* 3

Criterios e indicadores a observar en el gerente

|  |    |        |
|--|----|--------|
|  <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE CARABOBO<br/>FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN<br/>DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO<br/>DOCTORADO EN EDUCACIÓN</p>  |    |        |
| <p>TITULO: COMUNICACION DEL GERENTE UNIVERSITARIO EN EL VICERRECTORADO DE EDUCACION "UNELLEZ "</p>   |    |        |
| <p>CRITERIOS: la efectividad de la comunicación. La fluidez de la comunicación. La importancia comunicacional</p>  |    |        |
| ASPECTOS A OBSERVAR  | SI | NO     |
| <p>CRITERIO: La efectividad de la comunicación</p> <p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se comunican los docentes con el gerente y viceversa</li> <li>-el intercambio comunicacional es continuo.</li> <li>--La comunicación gerente – docente es eficiente.</li> </ul>                                   | X  | X<br>X |
| <p>CRITERIO: La fluidez de la comunicación.</p> <p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Las informaciones son adquiridas a través del gerente.</li> <li>- Participan los docentes con frecuencia en intercambios comunicacionales.</li> </ul> <p>El gerente es abierto al dialogo.</p>                       | X  | X<br>X |
| <p>CRITERIO: La importancia comunicacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Valora el gerente la comunicación como un medio de desarrollo institucional</li> <li>- Ambos componentes respetan las normas de la comunicación.</li> <li>-ambos componentes han analizado la importancia de la comunicación.</li> </ul> | X  | X<br>X |
| <p>Observación: Tomando en cuenta los criterios y los indicadores se puede observar que el gerente es cerrado al proceso comunicacional, aunque dice motivar a los intercambio no participa, no es abierto al dialogo y no valora ni analiza la comunicación como un medio de importancia para el desarrollo institucional.</p>  |    |        |

Fuente: Autora, 2021

Cuadro N\* 4  
**Triangulación N\* 1**

| <b>Perspectivas del Teórico</b>   | <b>Perspectiva del informante clave</b>  | <b>Perspectiva del Observador</b>   |
|---|--|---|
| <p>Habermas en su teoría propone las interacciones sociales e institucionales o en cualquier entorno bajo la acción comunicativa, que conjuntamente con Blumer, presenta las habilidades lingüísticas como base en las interacciones simbólicas que realizan los seres humanos en el diario convivir con su alrededor y para complementar este análisis de triangulación se presenta el psicólogo Mead con su teoría de psicología social haciendo referencia a las conductas actitudinales de relevancia del sujeto como son la motivación, la autonomía e independencia al expresar sus ideas, palabras o cualquier otro elemento que significa comunicación o intercambio en un diálogos o conversación.</p> | <p>La comunicación es un proceso de interacción entre las personas donde se expresan ideas y en el que se forman comentarios sobre las realidades sociales y sentimientos etc. Cada persona tiene su sistema propio de acción comunicativa en función de sus actitudes, sus orientaciones respecto a si misma y hacia los demás, su trabajo, las organizaciones y en general de su vida, tomando en cuenta el conjunto complejo del ambiente que le rodea. La comunicación es el medio de llevar información a los demás, de compartir, de organizar en fin puedo decir que es la única forma de poder expresar algo verbal en las diferentes situaciones de la vida. En las instituciones constituye el elemento fundamental de la organización, sin ella no hay avance, no hay nada. Se considera la base del éxito de cada acción que realicemos en cualquier ámbito social.</p> <p>Se ríe (jajaa jajaja) y se le nota cohibición. Como si fuera algo prohibido y responde de una manera cerrada/. La considero divergente, ambigua, enigmática e indeterminada. Debilidades muchas pues soy tan humana coma cualquiera de los que trabajan conmigo. Fortalezas, estoy trabajando en eso, quiero hacer talleres de autoestima, de desarrollo de habilidades lingüísticas con los docentes, he notado que la mayoría no participa en las reuniones y pienso que es por</p> | <p>La entrevista es la técnica cualitativa de mayor interacción, en la cual el entrevistado puede expresar directamente sus realidades sociales y percepciones y donde el investigador intenta ver las situaciones de acuerdo como las ven el informante; técnica que me ayudo a descubrir los acontecimientos y dimensiones subjetivas del entrevistado, además permite comprender el comportamiento del participante. Desde mi punto de vista fue una entrevista espontanea con libertades comunicacionales, de integración y motivación hacia la verificación de debilidades que puedan ir en pro del fortalecimiento de una mayor participación, con la finalidad de producir cambios en todos los procesos que se realizan dentro de la institución.</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>miedo escénico y en algunos casos pienso que no les interesa lo que hacen aquí en la institución. Ya lo expuse a las autoridades centrales.</p> <p>(Se le noto algo de tranquilidad y confianza) y comento: esta deberías responderla tu profe pues eres testigo de las cosas que hacemos para lograr la integración y comunicación entre nosotros, esta me parece la pregunta más importante de esta entrevista. Hasta ahora he hecho de todo, aunque he tenido pocos resultados con el colectivo sin embargo sigo intentado y los motivo con actividades colectivas ya sean deportiva, culturales y hasta de índoles políticas, compartir cumpleaños, de aniversario de la institución, reuniones institucionales mensuales, intercambios de temas, discusiones sobre las irregularidades y regularidades de las cosas que le afectan o favorecen a la institución. La dinámica no siempre depende del gerente sino de la motivación que tenga cada uno para participar en la vida universitaria como tal lo exige el nivel. A veces siento rechazo, pero no me doy por vencida y sigo intentando, está difícil hay diversidad de pensamientos y de ideologías que están opacando mi intención, sé que son pocos, pero me están cuartando el trabajo y no quiero tomar decisiones drásticas. Voy a trabajar otras estrategias espero sean de mayor producción. Me he dado cuenta que necesito ayuda para este sentido comunicativo.</p> |  |
|--|--|--|

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>Mi personal es autónomo, franquismo y muy espontaneo. (La gerente hizo ciertos comentarios chistosos de algunas cosas que han sucedido durante algunas reuniones con algunos docentes), y decía: ellos tienen libertad y democracia para expresar lo que les incomoda o lo que les gusta. Me gusta mi personal y aunque no dicen mucho en las reuniones (y me señala) diciendo: tú eres testigo que solo participan algunos y los demás se dedican a comentar en el pasillo, lo que no saben es que me entero de todo. Pero a pesar de la poca comunicación lo más importante es que todavía están cumpliendo con los subproyectos y llevan a medias, pero llevan alguna información a los alumnos. Al final de manera simpática me dice con una amplia sonrisa: “me gusta tu trabajo, ojalá y lo pongas en práctica así me ayudas a alcanzar el objetivo de que todos participen en las reuniones y demás cosas que propongo en las reuniones”.</p> |  |
|--|---|--|

**Análisis de Categorías:** Las Acción Comunicativa o interacción social son las que desarrollan una cierta cantidad de Habilidades Lingüísticas necesarias para desarrollar cualquier actividad en los diferentes entornos sociales que cada individuo debe enfrentar en su vida diaria, las cuales se valen de la Motivación en los diversos intercambios/participar que realiza el ser humano con Autonomía e Independencia, demostrando su capacidad formativa y de conversaciones o diálogos, además de ser usada como un medio de información educativa y de conexión con los demás como un sistema de referencia para un buen funcionamiento del entorno y entre cada uno de los participantes. También juegan un papel importante en la ilustrativa personalidad (perfil) del gerente. Es trascendental explicitar que la comunicación cara a cara, el encuentro, el diálogo jefe-colaborador ha sido, es y será –más allá- de toda la parafernalia comunicacional que construyamos el canal más efectivo para las comunicaciones gerenciales. Y aunque ya es responsabilidad personal, en la comunicación de debe innovar y mejorar los medios o canales, cooperando para influir en las áreas de formación o capacitación para desarrollar habilidades de comunicación entre los líderes y jefes de la universidad. Este es un rol a seguir si de verdad se buscan crear comunicaciones efectivas.

Fuente: Autora, 2021

### Entrevista a los Docentes

Ante una conversación previa, se dio un saludo respetuoso y bienvenida, luego se explicó el propósito de la entrevista el cual es: conocer su opinión en cuanto a la comunicación de los docentes con el gerente universitario. Se agradeció la participación, y se pidió permiso para grabar la entrevista. El docente accedió a ser grabado. La hora de inicio de la entrevista fue 9 a.m. fecha 03-11-2015. Recurso utilizado: guía de entrevista, teléfono para grabar, además se le recordaron algunas normas de cortesía con la finalidad de llevar una entrevista cordial y sin comentarios fuera de lugar en el pasillo.

Cuadro N\*5  
Entrevista al docente N\*1

|  <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE CARABOBO<br/>FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN<br/>DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO<br/>DOCTORADO EN EDUCACIÓN</p> |   |  |
|---|---|--|
| TITULO: COMUNICACION DEL GERENTE UNIVERSITARIO EN EL VICERRECTORADO DE EDUCACION "UNELLEZ"-SOSA.  |   |  |
| ENTREVISTA N* 1<br>NOMBRE: MARIA<br>LUGAR: SALOM N*2 DE LA ALDEA UNIVERSITARIA-UNELLEZ-SOSA<br>TIEMPO: 20min.   |   |  |
| L   | ENTREVISTA  | CATEGORIA                              |
| 1   | P (a)E. ¿Qué opinas por comunicación?   |  |
| 2   | 0aR-DUNELLEZ:01-M. Es un tema educativo y de sociedad al que todos argumentan ser muy importante en cualquier institución para que fluyan las informaciones y se cumplan bien todos los lineamientos del sistema que rige el fortalecimiento de los procesos. Pienso que: "se puede decir que es indispensable, (hace una pausa) solo que en la mayoría de las instituciones educativas nos limitamos para evitar ciertas contrariedades con los gerentes". No tengo un concepto como tal de un autor te diré una rebuscado entre tantos libros, desde mi punto de vista "la comunicación sirve para alinear, comprender e integrar". (y en un tono un poco más alto) Eso es cierto, pero donde se trabaja en equipos y las gerencias usan los Recursos Humanos o Personas para que la institución prospere. Y digo alinear porque es el único medio de conectar los propósitos estratégicos y los valores de la organización; lo demás es cuestión de valorar el trabajo que hacemos en la institución, también de integrar, o sea de "ayudar a que las personas y equipos de las distintas áreas y niveles se conozcan y se valoren mutuamente. Algunos piensan que es solo hablar. | EDUCATIVO-<br>SOCIEDAD-<br>INFORMACION |
| 3   | P (b)E. ¿Cómo es la comunicación del gerente con los docentes?  |  |
| 4   | 0bR-DUNELLEZ:01-M. Es una pregunta difícil me podría costar mi estadía dentro de la institución.  | INSTITUCION                            |
| 5   | P (c) E. En el momento de adquirir una información ¿a quién te diriges?   |  |
| 6   | 0cR-DUNELLEZ: 01-M La mayoría de las veces al gerente, solo que a veces no se encuentra en la oficina y hay que acudir a una tercera persona que por lo general evade ciertas cosas de interés. Parece buena en momentos extra, pero un poco delimitada en cuestiones administrativas y   | GERENTE                                |

|   |   |           |
|---|---|-----------|
|   | de organización. No hay fluidez y a veces es pasillera.   |           |
| 7   | P (d) E. ¿Qué relevancia amerita la comunicación dentro de la institución?  |           |
| 8   | 0dR-DUNELLEZ:01-M Mira, es una buena pregunta. Merece toda la importancia del mundo, de la vida, del triunfo, del éxito, de ella depende todo, no somos nada sin la comunicación, imagina un mundo sin información es como un ciego sin bastón. Podría pasar horas haciéndote metáforas sobre ella y no acabaría por describir realmente lo importante que es. Lo cierto es que es lo primordial para el funcionamiento de las cosas de la vida y más en una institución. Muy pocos le dan la verdadera importancia a este elemento principal del ser humano y muy especial en una institución. | FUNCIONAL |
| <p>INTERPRETACION: La entrevista se desarrolló de una manera amena, la docente se impuso ciertas normas de cortesía y limitada a responder las preguntas del entrevistador, se conjugo conocimientos con experiencia, aunque se visualizaron algunas limitantes del entrevistado, también una gran preocupación por el desarrollo del proceso comunicacional, viéndolo desde la perspectiva del buen funcionamiento de la institución. Aunque fue abordada antes y explicado el motivo, la docente no dio mucha oportunidad a extender la conservación a algún comentario informal. Parecía no importarle la entrevista, solo cumplió como lo dijo con un favor prohibido. No hubo argumentos, ni comentarios extras.</p> |   |           |

Fuente: Autora, 2021

Cuadro N\*6

**Triangulación N\*2**

| <b>Perspectiva del Teórico</b>  | <b>Perspectiva del Informante Clave</b>  | <b>Perspectiva del Observador</b>  |
|---|--|--|
| <p>De estas evidencias Giddens puntualiza que las prácticas sociales recurrentes: "...no son creadas por los actores sociales sino continuamente recreadas por ellos a través de diversos medios por lo que se expresan a sí mismo como actores. Por medio de sus actividades los agentes producen las condiciones que hacen posibles esas actividades". Y concluye que la acción y la estructura no pueden concebirse por separado. Como consecuencia de un arqueo entre las teorías clásicas y crítica marxista, resultó que el propósito para articular las relaciones entre la acción comunicativa y las estructuras, es basado en un</p> | <p>Es un tema educativo y de sociedad al que todos argumentan ser muy importante en cualquier institución para que fluyan las informaciones y se cumplan bien todos los lineamientos del sistema que rige el fortalecimiento de los procesos. Pienso que: "se puede decir que es indispensable, (hace una pausa) solo que en la mayoría de las instituciones educativas nos limitamos para evitar ciertas contrariedades con los gerentes". No tengo un concepto como tal de un autor te diré una rebuscado entre tantos libros, desde mi punto de vista "las comunicaciones sirven para alinear, comprender e integrar". (y en un tono un poco más alto) Eso es cierto, pero donde se trabaja en equipos y las gerencias usan los Recursos Humanos o Personas</p> | <p>No todas las organizaciones requieren el mismo esfuerzo en todos sus ámbitos. Como investigadora observo que para desarrollar el vínculo comunicativo al que se ve como importante y que sería inversiones de beneficios, se le adjudica al gerente como único responsable. En algunas ocasiones ha mostrado interés por crear y fortalecerlo, pero aún no consiguen que estos sean valorados por sus colaboradores; lo que amerita buscar y poner en práctica estrategias o campañas para consolidarlo, además de complementar que los valores y las actitudes de interactuar son una realidad dura que marca la motivación y fusión entre iguales. En todo momento el gerente gestiona acciones sobre las comunicaciones y desde la</p> |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>esquema conceptual que supera las dualidades que conforman nuestra forma de pensar. El enfoque humanista tiene la profunda convicción de que la persona posee el potencial para llegar a ser lo que es en esencia, afirma que en el interior de todo ser humano existe la capacidad de crear estructuras originales de descubrir nuevas opciones y alternativas para orientar su vida y autodeterminante a partir de los valores que van cobrando un sentido y un significado personal. Y según E. Durkheim en su enfoque funcionalista propone que las sociedades admiten mecanismos propios capaces de regular los conflictos y las irregularidades, así como las normas que determinan el código de conducta de los individuos, los cuales variarán en función de los medios existentes y esto es lo que rige el equilibrio social. Por lo que pasemos a entender a la sociedad como un "organismo", un sistema articulado e interrelacionado. A su vez, cada una de estas partes tiene una función de composición y subsistencia del propio sistema.</p> | <p>para que la institución prospere. Y digo alinear porque es el único medio de conectar los propósitos estratégicos y los valores de la organización; lo demás es cuestión de valorar el trabajo que hacemos en la institución, también de integrar, o sea de "ayudar a que las personas y equipos de las distintas áreas y niveles se conozcan y se valoren mutuamente. Algunos piensan que es solo hablar. Es una pregunta difícil me podría costar mi estadía dentro de la institución. La mayoría de las veces al gerente, solo que a veces no se encuentra en la oficina y hay que acudir a una tercera persona que por lo general evade ciertas cosas de interés. Parece buena en momentos extra, pero un poco delimitada en cuestiones administrativas y de organización. No hay fluidez y a veces es pasillera. Mira, es una buena pregunta. Merece toda la importancia del mundo, de la vida, del triunfo, del éxito, de ella depende todo, no somos nada sin la comunicación, imagina un mundo sin información es como un ciego sin bastón. Podría pasar horas haciéndote metáforas sobre ella y no acabaría por describir realmente lo importante que es. Lo cierto es que es lo primordial para el funcionamiento de las cosas de la vida y más en una institución. Muy pocos le dan la verdadera importancia a este elemento principal del ser humano y muy especial en una institución.</p> | <p>percepción se tiene claro que se deben buscar nuevas formas que reduzcan ese estilo por el de participar más. Con certeza diserto que para cambiar es necesario redimensionar ciertas actitudes permanecen de todos los participantes así ocasionen alterabilidades en el equipos, si se quiere una comunicación que lleve hacia el éxito, a la construcción de acciones y canales más efectivos, útiles para los participantes del entorno universitario en que se desempeñan.</p> |
| <p><b>Análisis de las Categorías:</b> El hombre como ser en el mundo, audaz, capaz, tiene que determinar su esencia a través de su lenguaje, lo que supone ejercer su "libertad expresiva" esto le merece ser libre y ser responsable de su conducta. Se hace énfasis particular en el</p>  |  |  |

mantenimiento de la estabilidad social, contexto que hace necesaria la integración e interacción y pone a la comunicación como una política. La sociedad a través de la educación en sus respectivas instituciones, asume la cultura del ser como un todo integrado, funcional y coherente. Por lo tanto, cada elemento aislado de la misma sólo puede analizarse considerando a los demás. La cultura comunicacional, en función de cómo se organizan las organizaciones para satisfacer las necesidades de un grupo humano, son todas aquellas tareas que tienden a mantener y conservar los organismos de la sociedad y a esta como tal, incluyendo las interculturales de sus participantes. Las instituciones con aprehensión proponen un tejido discursivo que propicie un acercamiento con todos los esbozos de la geopolítica actual, que nos permita comprender las razones del escenario y epicentro del pensamiento que da apertura a la ciudadanía en sus acciones. También, se asume como referente el cumplimiento a las normas del discurso, el considerar el poco valor es casi un desafío en contra del desarrollo organizacional. El abordar la comunicación y la educación en el plano gerencial, contrasta concepción de formación al ciudadano del futuro con transcendencias y humanismos, más apegados a lo que significa ser humano. Finalmente se precede ante la situación respectivamente, a una emergencia comunicacional con tendencia pragmática, considerando que es una idea pedagógica, política y funcional, con un marco de avance, desarrollo y progreso de las gerencias y de la sociedad.

Fuente: Autora, 2021

#### Cuadro N\*7

##### Entrevista al Docente N\*2

| ENTREVISTA N*2   |   |                    |
|--|---|--------------------|
| NOMBRE: RICHARD  |   |                    |
| LUGAR: PASILLO ESTE DE LA ALDEA UNIVERSITARIA UNELLEZ-SOSA   |   |                    |
| TIEMPO: 10min  |   |                    |
| L  | ENTREVISTA  | CATEGORIA          |
| 1  | P (a)E. ¿Qué opinas por comunicación?   |                    |
| 2  | 0aR-DUNELLEZ: 02-R. con voz un poco cortada dijo: creo que solo es un tema de pocos, debido a que todos no opinan y solo actúan de manera pasiva para no perjudicarse. Dicen que el que mucho habla más erra. | OPINION            |
| 3  | P (b)E. ¿Cómo es la comunicación del gerente con los docentes?  |                    |
| 4  | 0bR-DUNELLEZ: 02-R Me parece que es poca.   | POCA               |
|  | P (c)E. En el momento de adquirir una información ¿a quién te diriges?  |                    |
| 6  | 0cR-DUNELLEZ: 02-R Al gerente.  | GERENTE            |
| 7  | P (d) E. ¿Qué relevancia amerita la comunicación dentro de la institución?  |                    |
| 8  | 0dR-DUNELLEZ: 02-R Merece la mayor atención posible. Alerta gerentes.   | ATENCION – GERENTE |
| INTERPRETACION: A pesar de lo antes comunicado y de notar disposición al pedir su participación, las respuestas del entrevistado fueron precisas y con muy pocas expresiones. Esta entrevista parece advertir que este docente no es muy comunicativo y que puede ser la raíz del problema comunicacional en la institución, tomándolo como parámetro para la investigación. |   |                    |

Fuente: Autora, 2021

## Cuadro N\*8

**Triangulación N\*3**

| Perspectivas de los Teóricos   | Perspectiva del Informante Clave   | Perspectiva del Observador   |
|--|--|--|
| <p>Desde la perspectiva de Mead, teórico de la psicología social expone que el único ser vivo capaz de pensarse a sí mismo... es el hombre", es decir que tiene la capacidad de ser objeto para sí mismo y observarse desde el exterior", y esto es entendido desde un aspecto simbólico e interaccionista, según Blumer. En este sentido de las acciones más personales y transparentes no pertenecen al sujeto que las ejecuta sino al sistema total, relaciones en las cuales, y por las cuales, se realizan", esta afirmación del Habermas, conduce en términos generales a la teoría de los campos sociales donde la dialéctica entre el campo, (identificado por los espacios específicos sociales, el capital social e intelectual, económico, cultural e institucional) y el hábitus (donde se dan los procesos de internalización de las disposiciones que se generan en el campo), prescriben las prácticas sociales de los actores sociales (gerente-docentes-participantes) como forma ostensible para lograr o conservar la autoridad con sus acciones comunicativas.</p> | <p>Con voz un poco cortada dijo: creo que solo es un tema de pocos, debido a que todos no opinan y solo actúan de manera pasiva para no perjudicarse. Dicen que el que mucho habla más erra. Me parece que es poca. Merece la mayor atención posible. Alerta gerentes.</p> | <p>Desde una perspectiva de costumbres, puede decirse que en esta investigación cualitativa la teoría o el marco teórico no es algo que preexiste de manera cerrada y definitiva, sino que se va construyendo a lo largo de la investigación. De manera que durante el análisis la teoría funciona más como guía interpretativa que como marco conceptual prescriptivo y estático. En esta investigación se trabaja con conceptos sensitivos o sensibilizadores, de comunicación entre seres humanos porque suelen tener un menor nivel de especificidad que los conceptos definitivos, y sirven de guía para la aproximación analítica a los datos empíricos, debido a que proporcionan prescripciones sobre lo que se ve, estos conceptos sensitivos sugieren direcciones a donde dirigir la mirada el observador.</p> |
| <p><b>Análisis de las categorías:</b> Esta tesis aborda las acciones o formas comunicacionales, por ser un tema que alteran o constituyen el entorno universitario desde la gerencia. Es cierto que ambos van de la mano, pero se observa que "excelentes" medios en términos de diseño y calidad, no producen necesariamente grandes impactos en la comunicación gerencial. También, se aprecia que la organización no puede conseguir los resultados deseados en términos de efectividad al transmitir una información. Lo que sí se puede afirmar es que</p>  |  |  |

independiente de lo actualizados de los medios de comunicación, el atractivo para participar y lograr una comunicación más efectiva en la organización es que los jefes se comuniquen de forma abierta, directa, clara, bidireccional, frecuente y oportunamente con los integrantes de sus equipos. Es decir, siempre habrá mejores resultados en las organizaciones en que verdaderamente haya conversaciones y diálogos interpersonales, o cara a cara, entre equipos y jefaturas. En nuestro modelo de gerencia comunicacional, ampliamos o extendemos la relación con el jefe a la relación con la organización, la Confianza y la Compasión se relacionan con el vínculo del arte, la estabilidad con la Identidad de la afectividad y la Esperanza con la Espiritualidad, tomando en cuenta la transdisciplinariedad como enfoque que trasciende en el conocimiento del ser. La gerencia incluye muchos aspectos que deben de tomarse en cuenta para lograr un conocimiento amplio acerca de ella, pero cuando se relaciona con los procesos educativos se deben de tomar en cuenta factores que ayudan al mejor desenvolvimiento del ser humano/estudiante, es por esto que en esta tesis se presentan algunos temas fundamentales para la comprensión de la gerencia: El enfoque Humanista, en este apartado se resaltara las características que se deben poseer. Las interacciones/motivación, unos de los factores más importantes para la realización de cualquier meta. Las interrelaciones/trabajo en equipo de vital importancia en el estudio de la gerencia. La acción comunicativa, que es la teorías que rige el estudio

Fuente: Autora, 2021

#### Cuadro N\* 9

##### Criterios e Indicadores a Observar en ambos docentes

|   |        |        |
|---|--------|--------|
|  <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE CARABOBO<br/>FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN<br/>DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO<br/>DOCTORADO EN EDUCACIÓN</p> |        |        |
| TITULO: COMUNICACION DEL GERENTE UNIVERSITARIO EN EL VICERRECTORADO DE EDUCACION "UNELLEZ "-SOSA.   |        |        |
| CRITERIOS: El intercambio comunicacional. La destreza comunicacional. La importancia comunicacional   |        |        |
| ASPECTOS A OBSERVAR   | SI     | NO     |
| CRITERIO: El intercambio comunicacional.<br>INDICADORES:<br>-Se comunican el gerente con los docentes<br>-el intercambio comunicacional es continuo.<br>--La comunicación docente -gerente es efectiva.   | X      | X<br>X |
| CRITERIO: La destreza comunicacional.<br>INDICADORES:<br>-Las informaciones son adquiridas a través del gerente.<br>- Participan los docentes con frecuencia en intercambios comunicacionales.<br>Los docentes son abiertos al dialogo.                   | X      | X<br>X |
| CRITERIO: El valor comunicacional.<br>-Valora los docentes la comunicación como un medio de desarrollo institucional<br>- Ambos componentes respetan las normas de la comunicación.<br>-Ambos componentes han analizado la importancia de la              | X<br>X |        |

|   |  |   |
|---|--|---|
| comunicación.   |  | X |
| OBSERVACION: La permuta comunicacional es un criterio difícil tomando en cuenta las relaciones interpersonales y las condiciones de las realidades sociales que se desarrollan en el entorno universitario en el Municipio Sosa. Los docentes son sujetos con ideas humanísticas y con sentimientos que cuestionan los diferentes contextos y que sus debilidades son el comportamiento del gerente; para ellos es todo, es tomado como referencia de perfil adecuado para tal función y como ejemplo a seguir, además de ser el guía institucional. Se podría cuestionar que es el máximo líder de una organización gerencial. |  |   |

Fuente: Autora, 2021

### Entrevista a los Delegado Estudiantiles

Cuadro N\*10

Entrevista al Delegado Estudiantil N\*1

| ENTREVISTA N*1<br>NOMBRE: José<br>LUGAR: OFICINA ANEXO A LA COORDINACION/UNIVERSITARIA UNELLEZ –SOSA.<br>TIEMPO: 20min |  |  |
|--|--|--|
| L  | ENTREVISTA   | CATEGORIA  |
| 1  | P (a)¿Qué opinas por comunicación?   |  |
| 2  | 0aR-DEUNELLEZ:01-J. Muy animado y con una sonrisota dijo: me parece espectacular comunicarse, uno puede expresar todo lo que le interesa, decir, además de participar y ayudar con ideas o hacer propuesta para ejecutar cualquier trabajo. Me encanta conversar y si el tema es de mi interés me emociono. Hay que aprovechar a decir muchas cosas, no sabemos cuánto tiempo nos queda de vida y no quedara nada de lo que pudiste decir. Comunicarse es maravilloso, les invito a dialogar con frecuencia y con todo el que este a tu lado, es muy bueno disfrutar de conversaciones así te informas de todo lo que ocurre a tu alrededor, es un proceso de intercambio y muchas veces de reflexión. | EXPRESAR –<br>PARTICIPAR-<br>CONVERSAR-<br>DIALOGAR-<br>COMUNICARSE-<br>INFORMACION-<br>INTERCAMBIO. |
| 3  | P (b)E. ¿Cómo es la comunicación del gerente con los delegados estudiantiles?  |  |
| 4  | 0bR-DEUNELLEZ:02-J. Solo puedo sugerir que debería ser más a menudo. Pienso que solo nos dicen algunas cosas cuando nos necesitan para ciertas actividades, por lo demás nada que ver. A veces siento tristeza pues creo que nos usan para el beneficio personal del gerente.  | MOTIVACION   |
| 5  | P (c)E. En el momento de adquirir una información ¿a quién te diriges?   |  |
| 6  | 0cR-DEUNELLEZ:01-J Acudo a la oficina y le pregunto al que se encuentre allí en ese momento. Sé que no debe ser pero la necesidad obliga a recibir cualquier cosa respecto a tu curiosidad. Me gustaría encontrar al gerente siempre en su oficina para hacerlo directamente con él.   | GERENTE  |
| 7  | P (d)E. ¿Qué relevancia amerita la comunicación dentro de la institución?  |  |
| 8  | 0dR-DUNELLEZ:03-J Merece la misma que le damos al agua. La comunicación hay que cuidarla, hacerla que fluya, construirla, ejecutarla, evaluarla; hay que valorar este proceso como algo elemental  | COMUNICACIÓN-<br>FLUIR-<br>CONSTRUIRLA-  |

|  |  |
|--|--|
| <p>e indispensable, se debe promover y luchar por dejar en cada oportunidad buenos mensajes e informar todo sin modestia. Sin temor a molestar a nadie sugiero que se deberían hacer intercambios, conversatorios, retóricas de cuentos o de cualquier tipo, con el fin de desarrollar habilidades en la comunicación entre todos, siempre hace falta un motivo para conversar y dentro del recinto universitario eso son válidos. Sabe un curso de locución sería espectacular; los locutores hablan hasta por los codos. Y de verdad estoy seguro que aquí hace falta y esas actividades ayudarían a mejorar algunas cosas en el funcionamiento institucional y también en lo personal. La invito profesora, me he dado cuenta que a usted le gusta eso de hablar con todos en ámbitos culturales y de formación. Diga cuantos participantes necesita y le ayudo con una matrícula. Es necesario aprender a comunicarse pues no es tan simple como parece, y aunque se hace muy común tiene normas, efectos y consecuencias.</p> | <p>EJECUTARLA-<br/>EVALUARLA-<br/>PROMOVERLA</p> |
| <p>INTERPRETACION: la entrevista estuvo llena de ilustraciones y buenos aportes, sin cohibiciones, con facilidad de expresión y fluidez de palabras, fue rápida pero motivadora. El entrevistado parecía contento y muy emocionado, además se le noto un especial interés por el tema y por la situación planteada, expresaba con claridad la relevancia de promover actividades que conlleven a ejecutar una comunicación institucional para el buen funcionamiento y desarrollo de todo lo concerniente al proceso educativo.</p>  |  |

Fuente: Autora, 2021

Cuadro N\*11

**Triangulación N\*4**

| <b>Perspectiva del Teórico</b>   | <b>Perspectiva de Informante Clave</b>  | <b>Perspectiva del Observador</b>  |
|--|---|--|
| <p>Blumer “denota aspectos importantes de la articulación de las relaciones sociales” a través de su teoría del interaccionismo simbólico, donde distingue los conceptos de relaciones-acción, como una dualidad irreductible para llevar a efecto las prácticas sociales. Es importante destacar que la estructuración del conglomerado social, está conformado por los ajustes que regulan (reglas, recursos, normas), que definen el conjunto de prácticas sociales (acciones reproducidas o relacionadas de manera</p> | <p>Muy animado y con una sonrisota dijo: me parece espectacular comunicarse, uno puede expresar todo lo que le interesa, decir, además de participar y ayudar con ideas o hacer propuesta para ejecutar cualquier trabajo. Me encanta conversar y si el tema es de mi interés me emociono. Hay que aprovechar a decir muchas cosas, no sabemos cuánto tiempo nos queda de vida y no quedara nada de lo que pudiste decir. Comunicarse es maravilloso, les invito a dialogar con frecuencia y con todo el que este a tu lado, es</p> | <p>La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer. Las conjeturas elaboradas relativas a la producción del sentido de las prácticas sociales de</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>consciente y reflexiva) del sistema social, cuya integración obedece en consecuencia a la reproducción de las instituciones, lo ilustran las epistemologías de Mead. En este sentido, la teoría de los actos del habla le sirve a Habermas como “modelo” de acción comunicativa. La acción comunicativa deviene de actos reflexivos que se han de producir en el mundo de la vida y en el sistema de acciones que en este mundo ocurren. La teoría de la acción comunicativa es una teoría que posibilita la producción y reproducción de las estructuras y el funcionamiento del conjunto de la sociedad a través de los procesos de intercambio comunicativos en las acciones o comportamientos sociales.</p> | <p>muy bueno disfrutar de conversaciones así te informas de todo lo que ocurre a tu alrededor, es un proceso de intercambio y muchas veces de reflexión.</p> <p>Solo puedo sugerir que debería ser más a menudo. Pienso que solo nos dicen algunas cosas cuando nos necesitan para ciertas actividades, por lo demás nada que ver. A veces siento tristeza pues creo que nos usan para el beneficio personal del gerente.</p> <p>Acudo a la oficina y le pregunto al que se encuentre allí en ese momento. Sé que no debe ser, pero la necesidad obliga a recibir cualquier cosa respecto a tu curiosidad. Me gustaría encontrar al gerente siempre en su oficina para hacerlo directamente con él.</p> <p>Merece la misma que le damos al agua. La comunicación hay que cuidarla, hacerla que fluya, construirla, ejecutarla, evaluarla; hay que valorar este proceso como algo elemental e indispensable, se debe promover y luchar por dejar en cada oportunidad buenos mensajes e informar todo sin modestia. Sin temor a molestar a nadie sugiero que se deberían hacer intercambios, conversatorios, retóricas de cuentos o de cualquier tipo, con el fin de desarrollar habilidades en la comunicación entre todos, siempre hace falta un motivo para conversar y dentro del recinto universitario eso son válidos. Sabe un curso de locución sería espectacular; los locutores hablan hasta por los codos. Y de verdad estoy seguro que aquí hace falta y esas actividades ayudarían a mejorar algunas cosas en el</p> | <p>comunicación se hacen un reconocimiento a la dualidad subjetiva-objetiva para redimensionarlas en una dialéctica donde el discurso de la acción social y el fenómeno de la comunicación, adquieren un valor relevante en el cambio social y en el entorno universitario a nivel gerencial.</p> |
|--|--|---|

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | funcionamiento institucional y también en lo personal. La invito profesora, me he dado cuenta que a usted le gusta eso de hablar con todos en ámbitos culturales y de formación. Diga cuantos participantes necesita y le ayudo con una matrícula. Es necesario aprender a comunicarse pues no es tan simple como parece, y aunque se hace muy común tiene normas, efectos y consecuencias. |  |
|--|---|--|

**Análisis de las categorías:** La comunicación desde una dimensión educativa, es sinónimo de fomentar lo que ya existe en lo más íntimo de la persona, es decir el aprendizaje tiene lugar de relevancia total, define la autorrealización, la libertad, la creatividad, la adaptación personal, la información, entre otros, en sus diferentes generalizaciones y posibilita una formación integral. Busca que la persona sea capaz de responsabilizarse y de controlarse a sí misma en sus interacciones, facilita la capacitación, y su perspectiva es global, toma en cuenta lo intelectual, afectiva e interpersonal, su objetivo es crear seres con iniciativa y auto-determinación. Psicológicamente es un movimiento cultural con énfasis en la naturaleza humana, axiológicamente, busca concientizar la trascendencia del ego y direccionamiento hacia su totalidad, su superación y el equilibrio emocional y la valoración de una comunicación que implique el reconocimiento del otro. El ser humano es una concepción humanista que propone un aprendizaje significativo y vivencial, que lo modifica la percepción que los individuos tienen de la realidad intercultural. Se considera un proceso de aprendizaje genuino que no puede ocurrir sin: intelecto del estudiante, emociones y motivaciones, donde se resalta la relación de los conocimientos nuevos con las experiencias ya existentes. Es un movimiento funcionalista, con tendencia a la moderación del sistema social, la formación de las organizaciones y el desarrollo de la sociedad. En fin, centra sus exploraciones en la capacidad de los elementos comunicacionales para realizar sus funciones (conducta, intereses de la audiencia, poder y efecto de la misma. Analiza los elementos que no funcionan para aislarlos y corregirlos, de manera de seguir evolucionando, es racional, y emotiva). El Puntos más fuertes es que su funcionabilidad es aplicada a la Información, formación, integración, cooperación, orden, control, estabilidad, adaptación a cambios, movilización, y efectúa la cohesión social necesaria para la integración social.

Fuente: Autora, 2021

Cuadro N\*12

Entrevista al Delegado Estudiantil N\*2

| ENTREVISTA N*2   |  |            |
|--|--|------------|
| NOMBRE: Danny  |  |            |
| LUGAR: SALON N*1 DE LA ALDEA UNIVERSITARIA UNELLEZ-SOSA. |  |            |
| TIEMPO: 20min.   |  |            |
| L  | ENTREVISTA   | CATEGORIA  |
| 1  | P (a)E. ¿Qué opinas por comunicación?  |            |
| 2  | 0aR-DEUNELLEZ: 02-D. desde el punto de vista de un compartir se puede decir que es lo mejor que existe, pero cuando lo vemos de manera institucional es difícil nadie acepta que le digan sus verdades porque causan molestias. La comunicación excesiva produce diferencias entre el personal y más con los gerentes, estos jamás | COMPARTIR- |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | aceptan estar equivocados siempre creen tener la razón, además jamás aceptan sugerencia y su ausencia es fatal provoca el deterioro o el cierre de cualquier institución. La verdad es que de generación en generación nos han enseñado que es un proceso virtuoso y esencial en todo lo que realices en la vida.   | INSTITUCIONAL<br>COMUNICACIÓN-<br>GERENTE-<br>VIRTUOSO  |
| 3  | P (b)E. ¿Cómo es la comunicación del gerente con los dirigentes estudiantiles?  |   |
| 4  | 0bR-DUNELLEZ:02-D. Es complicada la cosa, se tienen muchas divisiones y grupos que solo desvían las informaciones, podría decir que necesitamos un taller sobre este tema o quizás crecimiento personal y profesional que ayude a florecer la institución. Son pocas durante el lapso académico y algunas no tienen mayor importancia por limitarse a cuestiones de partidos y en este momento yo particularmente necesito temas o conversaciones sobre una formación más completa sobre mi carrera y sobre mi estadía en la institución y bueno sobre el rol que ejerzo, gracias al apoyo de mis compañeros de estudio, aunque no es una cosa de rango siempre te están dando responsabilidades que hay que cumplir sin tomar en cuenta otros elementos de la rutina diaria. Yo pienso que deberíamos reunirnos más a menudo.  | GRUPOS-<br>CRECIMIENTO                                  |
| 5  | P (c)E. En el momento de adquirir una información ¿a quién te diriges?  |   |
| 6  | 0cR-DUNELLEZ:02-D Al gerente, considero que es el único que debe informar hasta el mínimo detalle para el buen funcionamiento de la institución. Con frecuencia tomo la que alguien de en la dirección. Solo que esto ya ha ocasionado algunos problemas, lo que conlleva a evitar buscar informaciones en la dirección.  | GERENTE-<br>FUNCIONAMIENTO                              |
| 7  | P (d)E. ¿Qué relevancia amerita la comunicación dentro de la institución?   |   |
| 8  | 0dR-DUNELLEZ:02-D. profe. ¡Qué susto! Solo te recuerdo que sin ella nada funciona. Este proceso nos da la oportunidad de ser, hacer, conocer y convivir en esta sociedad llena de adversidades, pero con grandes fortalezas para alcanzar el éxito que queremos. La comunicación juega un papel fundamental en cada cosa que realizamos como estudiantes o en cualquier rol que desempeñemos. Merece la mayor importancia en el plano institucional. ¿Usted ha dirigido alguna institución? Disculpe la pregunta, pues es usted quien pregunta, pero es la única forma de saber que sin ella nada procede ni siquiera en nuestros hogares. Aquí la vemos como algo cotidiano que, si ocurre bueno y si no también, debido a que eso es lo que se ve con la directora, pero podemos quedarnos sin la aldea de continuar con este silencio que aturde por no saber qué ocurre. Últimamente se observan fronteras, es decir tú puedes decir esto y esto no. Lo cierto es que la relevancia de hablar aquí es urgente, es prioritaria, es necesaria para avanzar y más en estos tiempos con tanta tecnología comunicativa. Luego ríe y continúa diciendo: " todos necesitamos un chiste bien gracioso para cargar esta situación, aunque sigo pensando que nada es difícil sino intentamos solucionar. Ponga en práctica su tesis. Me llama la atención esa palabra transdisciplinariedad. ¿Cree que un día logre eso aquí en la institución? | PROCESO –<br>SOCIEDAD-<br>FORTALEZA<br>-ROL- DESEMPEÑO. |
| INTERPRETACION: La entrevistada mostró el rol que ejerce en la institución. Fue una entrevista |   |   |

que hizo relevancia a las disposiciones y al enaltecimiento institucional, equilibrando sus expresiones y haciendo un valioso aporte a la investigación, realizando el crecimiento personal y profesional como un indicador para valorar la comunicación institucional, además se mantuvo buscando en palabras y el título de la tesis curiosamente una expectativa/esperanza para complementar la complejidad de la situación planteada. Parecía que ella era la entrevistadora, tenía gran interés por el tema. Tuvo una actitud de desafío ante el título del estudio, que me permitió autoevaluar y confirmar que si vale la pena plantear situaciones diversas y conjeturas tal vez fuera de lugar pero con ciertos paradigmas focalizados a generar un modelo que marque un nuevo camino, sobre todo en las acciones comunicativas de los participantes de una sociedad referente a sus gerentes.

Fuente: Autora, 2021

Cuadro N\*13

### Triangulación N\*5

| <b>Perspectiva del Teórico</b>  | <b>Perspectiva del Informante<br/>Clave</b>  | <b>Perspectiva del Observador</b>  |
|---|--|--|
| <p>Para Morín la transdisciplina representa la aspiración a un conocimiento lo más completo posible, que sea capaz de dialogar con la diversidad de los saberes humanos. Por eso el diálogo de saberes y la complejidad son inherentes a la actitud transdisciplinaria, que se plantea el mundo como pregunta y como aspiración. Con esta se aspira a un conocimiento relacional, complejo, que nunca será acabado, pero aspira al diálogo y la revisión permanentes debido a que no es totalizador, el enfoque atraviesa el saber y va más allá de la visión natural. Corresponde a Basarab Nicolescu una comprensión y enfatiza en el “ir más allá” de las disciplinas y trascenderlas. Esto concierne una indagación que a la vez se realice entre</p> | <p>Desde el punto de vista de un compartir se puede decir que es lo mejor que existe, pero cuando lo vemos de manera institucional es difícil nadie acepta que le digan sus verdades porque causan molestias. La comunicación excesiva produce diferencias entre el personal y más con los gerentes, estos jamás aceptan estar equivocados siempre creen tener la razón, además jamás aceptan sugerencia y su ausencia es fatal provoca el deterioro o el cierre de cualquier institución. La verdad es que de generación en generación nos han enseñado que es un proceso virtuoso y esencial en todo lo que realices en la vida.</p> <p>Es complicada la cosa, se tienen muchas divisiones y grupos que solo desvían las informaciones, podría decir que necesitamos un taller sobre este tema o quizás crecimiento personal y profesional que ayude a</p> | <p>Durante el intercambio, las acciones comunicativas, se constituyeron en un lenguaje para describir las interacciones en las cuales la participante operaba en coordinaciones de acciones motivacionales aplican las consecuencias de su operar ante las coordinaciones de sus interacciones; es decir, el lenguaje surge con el fluir de sus interacciones recurrentes que lo posicionó de acciones recursivas. La perspectiva del observador fue distinguir las coordinaciones de acciones de las palabras que pueden ser, sólo parte del lenguaje en esta perspectiva, y que la concepción del lenguaje alude no sólo a conversaciones que entrelazan 'el hablar' y el emocionar, sino a cualquier acción comunicativa del ser humano. Con esta referencia de las entidades configuradas en la afluencia de las coordinaciones de acciones humanas se asume</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>las disciplinas, las atraviese, -el a través de-, y continúe más allá de ellas. Su meta es la comprensión del mundo bajo los imperativos de la unidad del conocimiento. Desde la perspectiva de Maturana, se analiza y se revela la ontología, la epistemología y la teoría del lenguaje como propuesta de concepción del ser humano, con una configuración práxico-expresiva, es decir, se exponen de manera detallada las principales concepciones, propuestas y categorías científicas que subyacen en su investigación sobre: lenguaje y emoción. Presentar sus aportaciones más significativas y trascendentales, en una humilde osadía de hacerlas más inteligibles y facilitar de este modo integral, una configuración-comprensión, holística de la complejidad del pensamiento, sobre todo al relacionado con la conducta del proceso de conversar, que es único modo de convivir. En otras palabras: el lenguaje es una dinámica recursiva que entrelaza nuestra corporalidad con el fluir del conversar.</p> | <p>florece la institución. Son pocas durante el lapso académico y algunas no tienen mayor importancia por limitarse a cuestiones de partidos y en este momento yo particularmente necesito temas o conversaciones sobre una formación más completa sobre mi carrera y sobre mi estadía en la institución y bueno sobre el rol que ejerzo, gracias al apoyo de mis compañeros de estudio, aunque no es una cosa de rango siempre te están dando responsabilidades que hay que cumplir sin tomar en cuenta otros elementos de la rutina diaria. Yo pienso que deberíamos reunirnos más a menudo. Al gerente, considero que es el único que debe informar hasta el mínimo detalle para el buen funcionamiento de la institución. Con frecuencia tomo la que alguien de en la dirección. Solo que esto ya ha ocasionado algunos problemas, lo que conlleva a evitar buscar informaciones en la dirección. profe. ¡Qué susto! Solo te recuerdo que sin ella nada funciona. Este proceso nos da la oportunidad de ser, hacer, conocer y convivir en esta sociedad llena de adversidades, pero con grandes fortalezas para alcanzar el éxito que queremos. La comunicación juega un papel fundamental en cada cosa que realizamos como estudiantes o en</p> | <p>una concepción reflexiva del uso del conocimiento como un recurso soberano que hizo al hombre un ser racional y afectivo con cualidades y características individuales en todos sus procesos de interacciones.</p> |
|--|--|---|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>cualquier rol que desempeñemos. Merece la mayor importancia en el plano institucional. ¿Usted ha dirigido alguna institución? Disculpe la pregunta, pues es usted quien pregunta, pero es la única forma de saber que sin ella nada procede ni siquiera en nuestros hogares. Aquí la vemos como algo cotidiano que, si ocurre bueno y si no también, debido a que eso es lo que se ve con la directora, pero podemos quedarnos sin la aldea de continuar con este silencio que aturde por no saber qué ocurre. Últimamente se observan fronteras, es decir tú puedes decir esto y esto no. Lo cierto es que la relevancia de hablar aquí es urgente, es prioritaria, es necesaria para avanzar y más en estos tiempos con tanta tecnología comunicativa. Luego ríe y continúa diciendo: “todos necesitamos un chiste bien gracioso para cargar esta situación, aunque sigo pensando que nada es difícil sino intentamos solucionar. Ponga en práctica su tesis. Me llama la atención esa palabra transdisciplinariedad. ¿Cree que un día logre eso aquí en la institución?”</p> |  |
|--|--|--|

**Análisis de la Categorías:** Este modelo gerencial se propone como estrategia para administrar organizaciones a través de las acciones comunicativas, buenas prácticas y procesos maduros en otras organizaciones. Se debe para tal fin llevar a cabo un proceso sistemático, formal, estructurado y analítico de las competencias gerenciales. Es una estrategia de inteligencia empresarial que busca la comparación para adoptar una postura que una misión organizacional. Es modelo o herramienta gerencial trasciende más allá de la utilización de una herramienta para un propósito específico, reúne un conjunto de

herramientas para llevarse a cabo y busca interacción compleja con otras estrategias comunicacionales. Determina como estrategia la competitividad en el arte de habilidades lingüísticas como principio fundamental en el caos participativo y la aceptación de las diferencias interculturales de sus participantes. Su ventaja está en potenciar las destrezas del comunicar como poder para crear grupos trabajo, de forma colaborativa que se compartan datos que le pueden servir a otros para crecer como conjunto. Otra muy factible es la valorización moral de la organización como inmediatez para alcanzar un desarrollo efectivo y afectivo; y tal vez tomar como desventaja la desvalorización presentada por el egoísmo y el hermetismo en el manejo de datos que impide el desarrollo deseado. Son defecto como especie de miopía empresarial, la cual no deja observar objetiva y subjetivamente la realidad empresarial a la que todos estamos expuestos.

En esta visión contempla al ser humano como un ser dotado de diferentes tipos de inteligencia, las cuales deben ser gestionadas y encaminadas a través de un líder/gerente, que comprenda a sus empleados desde un punto de vista integral, potenciando y aprovechando al máximo al ser humano. Se espera que el gerente les enseñe, los instruya, y, como en el mundo natural, debe poder existir la posibilidad de que el discípulo supere al maestro. En otras palabras, se gestiona al ser humano empleado en determinada organización que adopte el modelo gerencial comunicativo, despertándole consciencia de sus virtudes profesionales y personales para ponerlas al servicio de la organización. Esta herramienta gerencial es una estrategia transdisciplinaria, más allá de lo que podría ser una simple herramienta gerencial puntual para un propósito específico. Esta es transdisciplinaria debido a que se requiere una estructura organizacional bien definida, una cultura organizacional alta, y el clima comunicacional eficaz, se hace presente la creatividad, permite la retroalimentación a su interior e incrementa la capacidad de aprendizaje en todas las áreas de la organización a través de la comunicación.

Fuente: Autora, 2021

#### Cuadro N\* 14

#### Crterios e Indicadores a Observar en los Delegados Estudiantiles

|  UNIVERSIDAD DE CARABOBO<br>FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN<br>DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO<br>DOCTORADO EN EDUCACIÓN                                  |           |           |
|--|-----------|-----------|
| <b>TÍTULO: COMUNICACIÓN DEL GERENTE UNIVERSITARIO EN EL VICERRECTORADO DE EDUCACION "UNELLEZ "-SOSA.</b>   |           |           |
| <b>CRITERIOS:</b> La reciprocidad comunicacional. La habilidad comunicacional. Los valores en la comunicación  |           |           |
| <b>ASPECTOS A OBSERVAR</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
| <b>CRITERIO:</b> La reciprocidad comunicacional.<br><b>INDICADORES:</b><br>-Se comunican el gerente con los dirigentes estudiantiles.<br>-La reciprocidad comunicacional es continua.<br>--La comunicación delegado estudiantil-gerente es efectiva. | X         | X<br>X    |
| <b>CRITERIO:</b> La habilidad comunicacional.<br><b>INDICADORES:</b><br>-Las informaciones son adquiridas a través del gerente.<br>- Participan los delegados con frecuencia en intercambios comunicacionales con habilidad.                         |           | X<br>X    |

|   |        |   |
|---|--------|---|
| Los delegados estudiantiles son abiertos al dialogo.  | X      |   |
| CRITERIO: Los valores en la comunicación.<br>-Valoran los delegados estudiantiles la comunicación como un medio de desarrollo institucional<br>- Ambos componentes respetan las normas de la comunicación.<br>-Ambos componentes han analizado la importancia de la comunicación.   | X<br>X | X |
| OBSERVACION: La reciprocidad comunicacional es un criterio difícil tomando en cuenta las relaciones interpersonales y las condiciones de las realidades sociales que se desarrollan en los diferentes ambientes institucionales. Los dirigentes estudiantiles son seres humanos con sentimientos que cuestionan las diferentes situaciones y que el comportamiento gerencial marca su existencia, debido que para ellos es todo, es tomado como referencia de calidad y eficiencia. |        |   |

Fuente: Autora, 2021

**QUINTO MOMENTO**  
**Espacio para la Generación del Conocimiento/Modelo**  
**APORTE DE LA INVESTIGACION**

**MODELO GERENCIAL COMUNICATIVO TRANSDISCIPLINARIO**

*Solo hay una regla para ser un buen comunicador;  
Aprender a escuchar.  
-Christopher Morley*

Este espacio está dedicado al aporte de la investigación, se plantearon normas, criterios y principios, bajo un perfil transdisciplinario con el objetivo de adquirir el arte de la comunicación en una gerencia educativa en el entorno universitario. Es un aporte importante y necesario, debido a los constantes caos en las organizaciones a este nivel por ausencia de este elemento valioso en el desarrollo de las diferentes actividades sociales de sus participantes y para su progreso y desarrollo; algunos autores han planteado modelos para la comunicación, pero no desde este marco referencial.

**Modelo Comunicacional con Fisonomías transdisciplinario para una Gerencia Eficiente**

Las fisonomías transdisciplinaria en un modelo de comunicación en una gerencia simboliza la cúspide Trascendental dentro del entorno universitario, concerniente para el proceso de difusión de información procedente del gerente, en lo que respecta a sus planteamientos de directrices, propuestas, eventos y formación ilustrada; que permitan la meditación y el debate entre el grupo de educadores y todo el personal adscrito. Es por esto que todo gerente al planificar sus reuniones y al decidirse a presentar sus ideas debe ser claro, preciso y espontaneo en sus locuciones. En este sentido, se presentan algunas consideraciones, criterios y principios, relacionadas con la fisonomía transdisciplinaria para una gerencia comunicacional. En este orden de ideas se aborda la concepción de la comunicación, algunos aspectos gerenciales, sugerencias

para su uso, algunos razonamientos a considerar para su praxis y se manifiestan algunas reflexiones que plantean motivar a adquirir el perfil de un gerente comunicacional prestigiosamente ecologista.

El modelo del Progreso latinoamericano de los últimos siglos desde la etapa de la industrialización en el siglo XVIII a la fecha, no sólo ha producido una expansión tecnológica apresura en el campo comunicacional del hombre, sino que también ha generado una profunda destrucción de nuestras relaciones interpersonales en el entorno humano coexistente. De esta forma, paralelamente a la expansión del confort de la vida moderna, hoy experimentamos la existencia de una acentuada mentalidad atormentada que se concretiza en la presencia de masivos comportamientos humanos rapaces sobre la comunicación que no tienen límites, ni proporción para destruirla.

En este sentido, se puede afirmar que la voracidad productiva se ha vuelto la condición del progreso, al grado que el gran desarrollo industrial se basa en la exquisitez que ha alcanzado esta función. En esencia, hoy ya se ha visto que han sido capaces de destruir hasta la esencia misma de la conversación/del dialogo.

Convirtiendo este diálogo en una conversación, en la cual no hay tiempo ni espacio, sino que, a través de los avances tecnológicos, apoyados en las redes sociales, se pasa la información, comunicación, directrices en cualquier momento del día, y el interlocutor recibe el mensaje en el momento que revise su red social, y responde de acuerdo a sus posibilidades.

Esto sucede desde las altas gerencias, de jefes de Estado en general, como en las organizaciones educativas en particular, dejando de lado una comunicación afectiva, emotiva, cara a cara que pudiera ser más eficaz.

En consecuencia, es necesario volver a Sócrates maestro de Platón, quien desarrollo un método de filosofar, llamado mayéutica, que consistía en preguntar al interlocutor hasta lograr obtener las respuestas correctas que ameritaba la situación, en una gerencia educativa, preguntar y sacar de los subalternos las inquietudes y/o ideas que pudieran coadyuvar a mejorar la misma, es lo que se plantea desde la transdisciplinariedad, a través de una comunicación fluida.

En este sentido, existe la necesidad de que las gerencias se adapten a las circunstancias comunicacionales del entorno para sobrevivir. Siguiendo los principios ontológicos, el hombre es un ser necesario para la organización en las distintas calidades del ser, partiendo del argumento de su mente creativa y de las ideas que demuestra en sus acciones. Todo esto es para la

preservación del potencial humano, la experiencia, la realidad sensible, el orden lógico con lo real y siguiendo su formación como punto de partida del conocimiento y tomando de manera referencial que su única función social es la comunicación en los diferentes ámbitos de la sociedad.

De manera que, este modelo quiere expresar la inspiración comprensiva del mismo, destacando, en primer lugar, su neta aplicación en la transdisciplinariedad, y en consecuencia la posibilidad de desarrollar en su seno investigaciones sobre aspectos fundamentales de esta área de conocimiento científico sobre la conservación de la comunicación en las gerencias universitarias y sus implicaciones en el entorno que las rodea; Y, en segundo lugar, enfatizar en la implicación e interés de la fisonomía transdisciplinaria de una gerencia comunicacional eficiente, que pueda derivar aspectos aplicados a las investigaciones de conservación, relacionados con la preservación de las comunicaciones heterogéneas e interculturales de los seres humanos en una organización y de la recuperación y regeneración de gerencias degradadas.

### **Competencias Transdisciplinarias**

De una manera reflexiva se expondrán las competencias básicas de un Gerente Comunicacional Transdisciplinario, que están definidas por sus actitudes e intereses y como modelo para una gerencia de calidad.

- 1.- Orientaciones constantes, dominio de las habilidades y métodos de investigación relacionados con dicho campo.
- 2.- Capacidad de concebir, diseñar o crear, poner en práctica y adoptar un proceso fundamental de investigación basado en argumentos transdisciplinarios comunicacionales.
- 3.- Arte para contribuir a la intensificación de los espacios para la formación comunicacional. Establecer el análisis crítico, la evaluación, la síntesis de ideas nuevas y complejas.
- 4.- Capacidad de comunicación con la comunidad académica y con la sociedad en general acerca de sus ámbitos de investigación
- 5.- Promover en el contexto académico y profesional, el avance científico, tecnológico, social, artístico o cultural fundamentada en la transdisciplinariedad de una gerencia comunicacional dentro de una sociedad universitaria.

Aunado a ello, también se presentan los Arqueos y Destrezas de un Gerente Comunicacional transdisciplinario:

- ✓ Explicarse en contextos en los que hay poca comunicación.

- ✓ Mostrar la clave de la organización, para resolver un problema complejo comunicacional.
- ✓ Diseñar y desarrollar proyectos transdisciplinarios en el ámbito comunicativo.
- ✓ Trabajar tanto en equipo como de manera autónoma comprendiendo el actuar del ser.
- ✓ Organizar las ideas del colectivo a sus planificaciones académicas y de formación.
- ✓ Enfrentar las complejidades tecnológicas en la comunicación gerencial.
- ✓ Transdisciplinar el hecho comunicativo en la organización gerencial tomando en cuenta al ser en su parte subjetiva.

Dada la temática se señala que el gerente comunicacional bajo la fisionomía transdisciplinar, ha de tener en su perfil: amplios conocimientos en el ámbito de la gerencia y una actualización diaria, que demanda la postmodernidad de los tiempos actuales sobre la comunicación y especialmente en las distintas área de conocimiento que manejan sus subalternos; también en temáticas afines como la sociología, la psicología social; para la conservación y la restauración de las relaciones gerente-docente-estudiantes-personal administrativo y de mantenimiento. Es imprescindible una buena formación ética-moral, de valores. Asimismo, deberán poseer capacidad para enfrentar críticas de parte de su personal, ser capaz de evaluar, hacer críticas constructivas y reflexivas, extraer conclusiones y de aplicar el sentido analítico y la creatividad, de modo que les permita generar nuevas ideas y conservar el éxito de una gerencia educativa universitaria eficiente.

Es importante considerar que la realidad comunicativa, es un fenómeno social que en este siglo tiene consecuencias con efectos individualista y centrado en relaciones toxicas que deterioran la motivación afectiva de una comunicación. Todo esto conlleva a una limitada existencia de la vida, así como una sobrevivencia irracional en las gerencias del modelo actual. Este proceso destructivo es irónico, se debe a los medios de comunicación (teléfonos-tablees-video beat, entre otros), puesto que el dialogo directo se ha perdido y con él, la identidad con las organizaciones y los valores a responder como lo exigen las normas vigentes en el sistema universitario

En el marco de esta situación se han proliferado políticas sociales urgentes con actitudes tolerantes hacia la gerencia olvidada y se han creado programas permanentes de desarrollo gerenciales apoyadas en actividades comunicacionales. Para ello, se requiere poner en práctica, entre otros, la celeridad y flexibilidad en el otorgamiento de autoridad gerencial e incorporar

masivamente a los especialistas para impedir la proliferación de gerencias de baja calidad; aumentar los gerentes-comunicacionales-transdisciplinarios a las direcciones afectadas para evitar la calamidad e ineficacia; establecer tareas de mayor cohesión de aprendizaje-gerencial y conseguir estudios para reproducir enseñanzas que forme urgente una cultura total organizada gerencial comunicativo en el ámbito universitario.

Las interacciones sociales de una organización, resulta de la dinámica comunicacional establecida en el campo de acción, que se expresa mediante la diferencia del status social. Esta, toma en cuenta las costumbres y creencias de una sociedad, se evidencia a través de las acciones de cada persona con el resto social y cómo el conjunto afecta al individuo, su comportamiento es marcado por el estilo de comunicación, ya que el aspecto global de los sujetos son las relaciones entre sí. Por lo tanto, las formas y convenciones de la dinámica social de una gerencia, están marcadas por la transmisión de información y sujetas a un cambio permanente de la comunicación.

Vista con una perspectiva filosófica, la comunicación humana se ejerce dentro de un proceso que implica intercambio de información, y utiliza los sistemas simbólicos como el apoyo para este propósito. Participan en este proceso una multitud de maneras de comunicar: a) dos personas con un cara a cara o conversación, b) por medio de gestos con las manos, c) los mensajes enviados usando la red mundial de telecomunicaciones, d) el habla, e) la escritura, f) las señales y cualquier otro modo que le permitan interactuar con otras personas y hacer algún tipo de intercambio.

### **Bases Axiológicas del Modelo Gerencial Comunicativo Transdisciplinario**

La práctica gerencial, son prácticas sociales, que están enfocadas a dirigir un colectivo de seres humanos, conscientes, razonables, pensantes, éticos, morales, que están bajo las directrices de un gerente, cada uno de esos individuos, trae consigo sus propios esquemas rígidos de conductas, saberes, entre otros, desde la perspectiva transdisciplinar el gerente debe enfocarse en entrelazar todas esas condiciones externas de sus subordinados, para transformarla en elementos que sumen ganancia a sus esfuerzos por construir una comunicación y gerencia eficaz.

Así mismo el gerente transdisciplinario, debe plantearse la disertación de los procesos de construcción del desarrollo moral (asociación lógica, afectividad, y complejidad del aprendizaje de valores), que permitan crear las bases axiológicas del modelo comunicacional transdisciplinario que se vaya a plantear en la gerencia educativa universitaria.

Luego Kohlberg, (1999) trabajo con la presencia de diversos aspectos en las evaluaciones racionales de dilemas morales en las interrelaciones sociales de una organización gerencial lo que le condujo a formular etapas del desarrollo moral como sistema de supervivencia al comunicar algo sin causar efectos negativos en el receptor.

Tabla N\*6

|   |            |  |
|---|------------|--|
| Aspectos Morales para dilemas comunicacionales con desarrollo transdisciplinarios | Conciencia | Razonamiento de los motivos de sus acciones, y consideración de consecuencias.       |
|   | Cohesión   | Reciprocidad e igualdad en sus acciones  |
|   | Ética      | Toma de conciencia de la presencia de conflictos morales en la organización.         |
|   | Moral      | Sanciones apropiadas para violaciones morales con motivos dominantes.                |
|   | Normas     | Normas: Asesor de derechos, control social de las personas y bienes institucionales. |
|   | arte       | Divulgación y aplicación de reglas morales y normas.                                 |
|   | Método     | Disciplina en su desempeño y en la aplicación del reglamento                         |

Fuente: Autora, 2021

A través del tiempo han existido distintas maneras de percibir a la ética: Para Aristóteles la existencia o falta de moralidad se encuentra vinculada con el concepto de fin, esta es la Ética teológica. Para Kant, ética ontológica, el fin se encuentra vinculado al concepto de deber ser. Para Dilthey, se considera sin referencia a normas objetivas y universales, solo en orden a la acción, lo que significa la ética existencialista. La ética marxista se basa en la atención del resultado del acto humano, opinión que comparten los pragmáticos como James. En la postmodernidad y en los movimientos pos positivistas, la ética es vista como un sistema de valores de convivencia, que se expresa, en leyes, normas, convenciones, reglamentos, ampliamente compartidas en el seno de una sociedad en un momento determinado.

La ética y la moral son características innatas en la formación integral del individuo, se puede enunciar que se trata de procesos que comienza desde muy temprano, este desarrollo no

puede ser inducido ni transmitido, debido a que es de construcción individual con aseveraciones sociales, en el cual la escuela juega un papel determinante junto a la familia en ese proceso de consolidación de estos valores. Es por ello que en tiempos de premura se busca una herramienta de formación en el marco trascendental de las gerencias; y después de muchas investigaciones y con cierta convicción se propone la alternativa ética-moral en un modelo transdisciplinario para traspasar las barreras de la comunicación gerencial, como patrocinio de un buen funcionamiento de las organizaciones universitarias.

En este sentido, es necesario desarrollar en las gerencias educativas una estructura axiológica que permita crear las bases y principios que la sostenga, afirma Pérez y Olivé (2011): “La estructura axiológica es un conjunto de supuestos básicos (principios), normas, reglas, instrucciones y valores, que guían a los agentes a realizar sus acciones y que son necesarios para evaluar sus propias acciones, igual que la de los otros agentes”, (p.37).

Visto así, los gerentes educativos, se deben centrar en los valores que les permita consolidar su liderazgo a partir de lo siguiente: (a) Crear patrones que orientan la vida de los empleados a su mando, (b) orientan la actividad humana en las situaciones concretas de la gerencia educativa, (c) mediación de las formas de aprendizaje individual y colectiva de las tareas indicadas a los individuos bajo su gerencia. (d) desde la gerencia general un plan de apoyo y ayuda para evaluar, resolver conflictos y tomar decisiones, (e) mantener y exaltar el autoestima, (f) definir metas ideales que trascienden a las situaciones, (g) normar los patrones normativos y determinantes de actitudes y conductas, (h) fundamentos para la entrada del mundo de la trascendencia, (i) el sentido trascendente de los valores fundamenta la fraternidad como la solidaridad humana, (j) siempre se refiere al ser humano, pero el valor moral trasciende a su portador.

### **Principios Fundamentales para Ilustrar el Modelo Gerencial Comunicativo Transdisciplinario**

Otro aspecto considerado en esta investigación son los principios didácticos, pedagógicos y psicológicos referidos por Gómez (2011), los cuales fundamentan la Educación, la valorizan y los que inciden directamente en alcanzar eficacia en la enseñanza. Son reglas y recomendaciones prácticas para dirigir el proceso de gerencia comunicacional transdisciplinario.

- 1- Principio de socialización: Cada persona es diferente a otra en calidad y cantidad, biológica, psicológica, cultural y socialmente. Cada miembro de una organización es único e irrepetible. Se debe conocer a este, tanto en sus habilidades como características para darle una participación gerencial acorde a su personalidad.
- 2- Principio de individualización: el gerente debe procurar socializar al docente para que se integre a la comunidad por medio del aprendizaje de sus valores y conocimientos, debe ser un agente de cambio en la sociedad, amar a su comunidad, brindarle su servicio, siendo una mejor persona.
- 3- Principio de autonomía: La autonomía en el ser humano significa capacidad para tomar sus propias decisiones. En la medida que es libre es autónomo. Este debe tomar conciencia para resolver distintos problemas que se le presenten a lo largo de la vida gerencial, debe de ser libre en la medida que se le permita comunicar sus opiniones.
- 4- Principio de actividad: La actividad del gerente, es un centro de educación, es un requisito indispensable. Debe permitir que el docente se desenvuelva con lo aprendido y así aportar sus conocimientos ya sea de una manera individual o colectiva.
- 5- Principio de la gestión del conocimiento: Desde el punto de vista epistémico es un conjunto de estrategias y herramientas, que se efectúan en una empresa con el propósito de conseguir la base fenomenológica del valor de la información, cuya visión hermenéutica/interpretación es el alcance de las seres humanos en la conformación de una organización.

Este principio tiene una plataforma filosófica, una realidad transcompleja y dinámica en la destreza intelectual de la fuerza laboral que da potestad en la gerencia a la calidad total, a la innovación continua y a la competitividad. –Psicológicamente es el máximo oxigenante para el pensamiento crítico y reflexivo, único recurso ilimitado, activo que se extiende con su uso. En la dimensión disciplinar va más allá (transdisciplina) para forjar nuevos descubrimientos (tecnología) que conquistan el impacto social, económico, comunicacional y cultural de la sociedad, enriqueciendo el perfil de cada ser.

### **Nuevos Horizontes de Comprensión que sirvan de base al Modelo Gerencial Comunicativo Transdisciplinario**

Los nuevos horizontes de comprensión de lo comunicacional no sólo se abren a la multiplicidad de culturas sino a las inteligencias humanas. Estos horizontes plantean nuevas exigencias a la imaginación teórica, posiblemente una nueva episteme. Las teorías y modelos

comunicacionales en la era digital no podrían ser sino teorías y modelos convergentes e interdisciplinarios, otra manera de nombrar la complejidad de la conservación de la comunicación, es verla con una perspectiva transdisciplinaria, donde el ser es el elemento para contribuir a las interacciones desde una apariencia comunicacional y como único en el mundo con conciencia para la conservación de la lingüística y de las causas–efectos de sus interpretaciones. Tomando en cuenta que sus aspectos son la espiritualidad, el arte y la afectividad del ser humano en cualquier entorno social.

Es por ello, que si no actuamos ahora desde la gerencia y la comunicación, en esta elemental dirección cósmica de construir una cultura transdisciplinaria, para los próximos siglos tendremos organizaciones más grandes que las que ahora conocemos, nuevas máquinas que deslumbrarán nuestra atención, concentraciones inimaginables de capital en algunas sociedades, avanzadísimos sistemas de comunicación, una generación con estructuras cibernéticas "inteligentes" en casi todas las áreas de la vida cotidiana, medicamentos que prolongarán más el promedio biológico de nuestras vidas, acceso a mercancías internacionales de todo tipo, etc.; pero también tendremos un hombre más destruido que el que ahora conocemos, pues habrá perdido en proporciones superiores la armonía consigo mismo, con el universo y con todas las formas posible de interrelacionarse con una comunicación directa con el mundo que le rodea.

Es decir, hoy día es central trabajar con una perspectiva transdisciplinaria para la prospectiva comunicacional, para romper el círculo de esta enfermedad espiritual al generar otra globalización cultural, que cree un cambio de conciencia para sobrevivir y produzca un Nuevo Despertar Humano hacia una fase superior de autorrealización del ser humano en el aspecto dialógico, de oratoria o de retórica; todo esto para evitar el continuar caminando por el sendero del sueño de la expiración de este acto prioritario del hombre, por el que venimos acercándonos como civilización occidental desde hace muchas décadas.

Figura 7

**Bases para la generación del Modelo Gerencial Comunicativo Transdisciplinario**

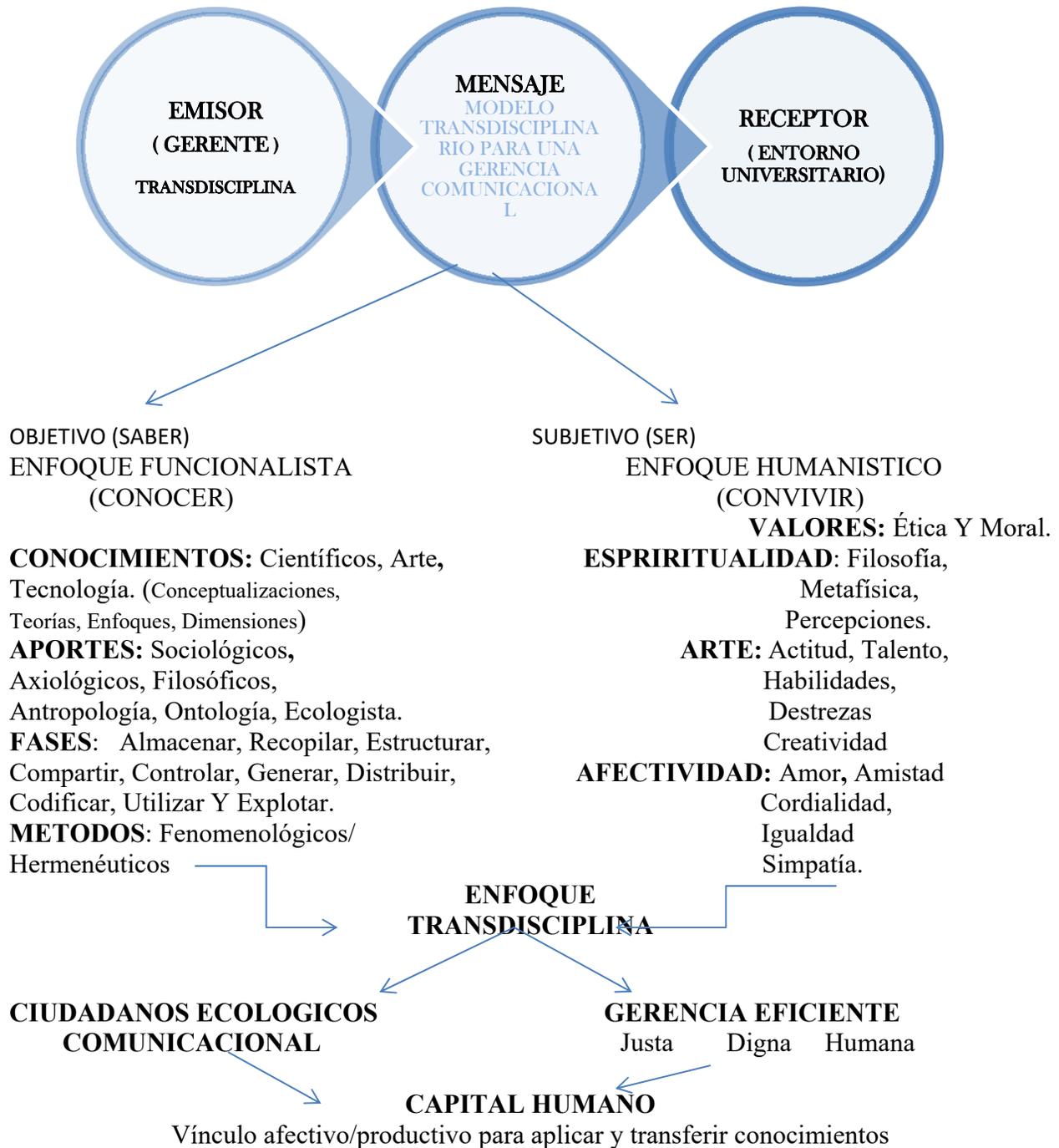


Fuente: Autora, 2021

Para comprender al ser como sujeto social se tomó el interaccionismo simbólico, partiendo de un método de estudio participante, capaz de dar cuenta del sujeto, concibe lo social como el marco de la interacción simbólica de individuos, y concibe la comunicación como el proceso social por antonomasia, a través del cual, se constituyen simultánea y coordinadamente, los grupos y los individuos.

Figura 8

**Modelo Gerencial Comunicativo Transdisciplinario**



Fuente: Autora, 2021

El esquema planteado es un modelo sencillo, con una estructura de círculos y flechas, basado en un contenido de transmisión de conocimientos sobre transdisciplinar de una gerencia comunicacional, guiado con el esquema primitivo de la comunicación, donde el gerente (emisor) tendrá un mensaje (código) para los receptores (entorno universitario) llevando una cohesión al transmitir el mensaje con una gestión de conocimientos básicos que requiere el gerente para el humano funcionamiento, los aporte de las diferentes ciencias filosóficas, fases de procesos que se ejecutan en las diferentes organizaciones gerenciales y métodos de análisis e interpretación que se utilizaran para la adquisición de una formación ecologista. Así mismo se denota la objetividad del saber y el enfoque funcionalista para el conocer del ser en su acto comunicacional, (lado izquierdo). Al lado derecho vemos que el mensaje debe tener una visión subjetiva (ser), un enfoque humanístico (convivir) lleno de valores, espiritualidad, arte y afectividad; todo esto al tomar una dimensión transdisciplinaria nos llevara a obtener un ciudadano ecológico comunicacional, una gerencia efectiva más justa, honesta y humana; al final se disfrutará de un capital humano con un vínculo afectivo/productivo para aplicar y transferir conocimientos en toda la organización a nivel de comunicaciones con fisonomías ecológicas.

### **Competencias transdisciplinarias para un modelo comunicacional orientado hacia una gerencia de calidad**

Este modelo gerencial comunicacional transdisciplinario que se está presentando, se basa en las competencias que se describen a continuación y consolidan una gerencia educativa universitaria eficaz y de calidad,

1. Orientación, formación e información permanente.
2. Articulación y cohesión grupal para el logro de metas identificadas en procesos investigativos rigurosos.
3. Esfuerzo comunicativo de integración sociocomunitaria, cuyo impacto se dimensione en la institución educativa, desde sus partes al todo y viceversa.
4. El ejercicio comunicacional como base para el desarrollo cualitativo de la organización y la eficiencia en el servicio que está brinda
5. Entender la complejidad del entorno y de los procesos formativos a partir de una perspectiva transdisciplinar y critica reflexiva.

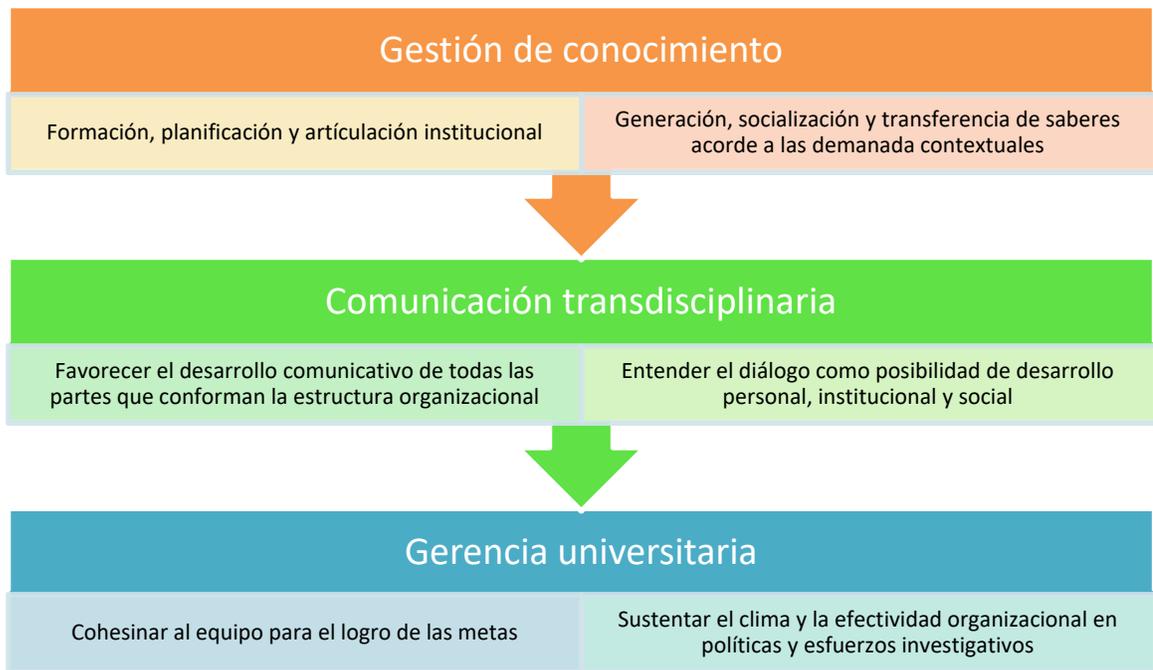
6. La gerencia comunicacional transdisciplinaria tendrá como norte la consolidación de una gestión de conocimiento que articule y desarrolle el entorno universitario.

Este modelo tendrá como fundamento tres instancias conceptuales que se constituyen en creática de esta investigación. Se reconoce la necesidad de sustentar una gestión de conocimiento desde la gerencia que haga posible la formación de los actores, las respuestas a las demandas contextuales y la construcción permanente de procesos investigativos que cimienten las bases epistemológicas para el desarrollo de la organización. Esta gestión se ampara en una dinámica comunicativa transdisciplinaria, en la que se trasciende por una parte la interacción hacia la cohesión grupal, por la otra la gerencia como mecanismo articulador de aprovechamiento eficiente de los talentos y recursos; y, lo transdisciplinar como posibilidad de encuentros de saberes con los cuales se construya la cultura de participación y la visión amplia de los fenómenos para propiciar respuestas efectivas a la conquista de una calidad educativa.

Por último, este modelo responde a la transformación educativa universitaria, ya que permite sustentar la gerencia en transiciones comunicativas de encuentro y construcción, lo cual tiene un impacto en el trabajo en que se hace a lo interno de la organización desde las aulas de clases, las instancias investigativas y los espacios de intervención socio-comunitario. De esta forma se logrará, por una parte, concretar la comprensión profunda de la realidad a través de un diálogo que se suscite desde el objeto de estudio propio de cada disciplina, por la otra, se logrará la consolidación de competencias integrales en ese talento humano que dará respuestas a los requerimientos que permanentemente se le formulan a la universidad, desde una perspectiva rigurosa, crítica, reflexiva y humana.

Figura 9

**Impacto del modelo comunicacional transdisciplinario en una gerencia educativa eficiente para el contexto universitario**



Fuente: Autora, 2021

## REFERENCIAS

- Alonso, L. (1998). *La mirada cualitativa en sociología*. España: Editorial Fundamentos, Colección Ciencia.
- Álvarez, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Educador.
- Barrera, M. (2010). *Holística*. Caracas: Quirón Ediciones.
- Barroso, P. (2014). *Diccionario de ciencias y técnicas de comunicación*. Barcelona: Gedisa.
- Blumer, H (1982). *El interaccionismo simbólico: perspectiva y método*. Madrid: Hora.
- Cárdenas, A. (1998). *De una educación de masas a una educación de calidad para todos*. Caracas: Quirón
- Carrasco, O. (2008). *Formación, horizonte al quehacer académico*. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Cornejo, M. (1996). *El poder transformador: Los secretos de los líderes de excelencia*. México: Grad.
- Collado, C. (2003). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Asamblea Nacional. Caracas: Venezuela.
- Covey, S. (1994). *Liderazgo centrado en principios*. España: Paidós
- Covey, S. Merrill, R. Merrill, R. (1995). *Primero, lo primero: Vivir, amar, aprender, dejar un legado*. España: Paidós.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2012). *Manual de investigación cualitativa. Paradigmas y perspectivas en disputa*. España: Gedisa.
- Devers, T. (1990). *Aprenda a Comunicarse Mejor - Expresión no verbal, actitudes y comportamientos*. Buenos Aires, Argentina: Grijalbo.
- Drucker, P. (2001). *Desafío de la Gerencia en el Siglo XXI*. Harper: Collin Books.

- Durkheim, E. (1996). *Educación y sociología*. Madrid: Planeta.
- Echeverría, R. 1998. *La ontología del lenguaje*. Santiago: Universidad de Chile.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general. Coordinación, control, previsión, organización y mando*. Buenos Aires: Ateneo
- Frederic, F. (1973). *El lenguaje y la comunicación*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión
- Gadamer, H., G. (1984). *Verdad y método: fundamento de una hermenéutica filosófica*. España: Salamanca.
- García, V. (2011). *Calidad de la educación, trabajo y libertad*. Madrid: Dossat S.A.
- Garcias, H. (2011). *Metafísica de Aristóteles*. Madrid, España: Editorial Gredos.
- Garrido Medina, J. (1994): *Idioma e información. La lengua española de la comunicación*. Madrid: Síntesis.
- Giddens, A. (1959). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gómez, C. (2011). *Principios didácticos, pedagógicos y psicológicos de la educación en valores*. Guanare-Venezuela: UNELLEZ.
- Goldratt, E. (2002). *Teoría de las restricciones un programa de autoaprendizaje*. Estados Unidos de América: TOC
- Goetz, J. y LeCompte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa. Evaluación del diseño etnográfico*. Madrid: Ediciones Morata, S.A.
- Goffman, E. (2008). *El enfoque dramático de la vida cotidiana*. Disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/polis/cont/20002/pr/pr14.pdf>.
- Grice, P. (1975). *El Principio de cooperación y el oyente: principio de alteridad*. Santiago: Universidad Pontificia de Santiago de Chile.
- Guijarro, Mayra y Chávez, J. (2006). Ética y gerencia universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*. V.11 n.34
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la Acción Comunicativa*. Buenos Aires: Ed. Taurus.
- Habermas, J. (1991). *El discurso filosófico de la modernidad*. Madrid: Taurus.
- Habermas, J. (2002). *Teoría de la Acción Comunicativa*. Tomo I. México: Taurus.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones: estructuras y procesos*. EEUU: Prentice-Hall.

- Hernández, A. (2006). *Gerencia transdisciplinaria*. Trabajo de grado no publicado presentado ante la Universidad de los Andes. Mérida: Autor.
- Hernández, S Fernández, C y Batista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrera, M. Y López, M. (1993). *Conceptualización y metodología para la gestión de instituciones escolares a nivel local*. Caracas: Centro Interamericano de Estudios e Investigaciones para el planeamiento de la Educación CINTERPLAN
- Hurtado, C. (2000). *Introducción a la Observación Científica*. Perú: San Marcos.
- Ibañez, T. (2016). *Representaciones sociales. Teoría y método*. Barcelona-España: Gedisa
- Kant, E. (1788). *Crítica a la Razón Práctica*. Madrid: Tecnos
- Kausmann, M (1994). *Comunicación Política*. Perú: Konrad Adenauer Stiftung.
- Klein, J. (2001). *Trandisciplinarit: Joint Problem Solving among Science, Technology, and Society*. Birkhauser: Basel
- Kohlberg, L. (1999). *La educación moral según Lawrence*. Barcelona-España: Gedisa.
- Maturana, H. (1999). *Transformación en la convivencia*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Maslow, A. (1943). *Una teoría sobre la motivación humana*. Madrid: Díaz de Santos.
- Márquez, M. (2001). *Organizaciones Transcomplejas*. Caracas: Conicyt.
- Martínez, M. (1999). *Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación*. México: Trillas.
- Martínez, M. (2003) Transdisciplinariedad un enfoque para la complejidad del mundo. En: *Revista Visión docente con-ciencia*, No. 1 Julio. Disponible en: <http://www.concienciactiva.org>
- Martínez, M. (2007). *La nueva ciencia. Su desafío, lógica y método*. México: Editorial Trillas.
- Merton, R. (1949). *Teoría y estructura sociales*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Morín, E. (1999). *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento. Bases para una reforma educativa*. Buenos Aires: Nueva visión.
- \_\_\_\_\_ (2009). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona-España: Gedisa.
- Mead, G. (1972). *Espíritu, persona y sociedad*. Buenos Aires: Paidós.

- Nicolescu, B. (2006). *La transdisciplinarietà. Manifiesto*. Mónaco: Editions du Rocher. Disponible en: <http://basarab.nicolescu.perso.sfr.fr/ciret/espagnol/visiones.htm>
- Ojeda, J. (2013), *La organización en red de las universidades para la gestión y generación de conocimiento organizativo*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/22962/1/T34774.pdf>
- Osorio, S (2012). El pensamiento complejo y la transdisciplinarietà: fenómenos emergentes de una nueva racionalidad. *Revista fac.cienc.econ.* Vol. XX (1), Junio 2012, 269-291.
- Padrón, M. (2015). *La interacción comunicativa como herramienta para el desarrollo gerencial en la E.T.A.R. General "Manuel Manrique"*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Carabobo. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/1873>
- Parsons, T. (1937). *La estructura de la acción social*. Madrid: Guadarrama.
- Paoli, A. (1983). *Comunicación e información: perspectivas teóricas. Hacia una definición del funcionalismo en comunicación*. México: Trillas
- Pasquali, A. (1990). *Comprender la comunicación*. Caracas: Monte Ávila
- Pérez, E., Alfonzo, N. y Curcu, A. (2012). Transdisciplinarietà y educación. *Educere*, vol. 17, núm. 56, enero-abril, 2013, (pp. 15-26). Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela.
- Pérez, G. (1992). *Investigación cualitativa: retos e interrogantes*. España: Muralla.
- Pérez, R. Olivé, L. (2011). *Temas de ética y epistemología de la ciencia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pezzano, G. (2001). Su profesional y su filosofía personal. *Psicología desde el Caribe*. Núm. 7, enero-julio, 2001, pp. 60-69 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/213/21300705.pdf>
- Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.
- Ricoeur, P. (2008). *El conflicto de las interpretaciones*. Buenos Aire: Fondo de cultura económica.
- Ritzer, G. (1993). *Teoría sociológica moderna*. México: McGraw-Hill.
- Rodríguez. E. (2015). *Aproximación a un Modelo de Gerencia Educativa para la Tercera Etapa de Educación Básica, Media Diversificada y Profesional*. UPEL-IPRGR. Barquisimeto. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872002000100005](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872002000100005)
- Rodríguez. P. (2012). *Antropología de la comunicación*. Valencia – Venezuela: Autor.

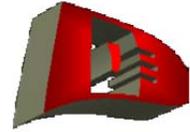
- Rogers, C. (1965). *Enfoque humanista*. Disponible en: <https://es.slideshare.net/frandytox/enfoque-humanista-37102557>
- Sánchez, E. (2000). *Todo con la Esperanza*. Caracas: Facultad de Humanidades y Educación. Universidad Central de Venezuela.
- Stone J. y Borden G. (1996). *La comunicación humana – El proceso de interrelación*. Argentina: Ateneo.
- Steinar. (1.996). *Las entrevistas. Una Introducción a la Investigación Cualitativa*. California: Thousand Oaks.
- Strauss, L. (1968). *Antropología estructural*. Buenos Aires: Eudeba.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1998). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Soriano, M. (2004). *Modelo Metalingüístico Potenciador del Ser*. Tesis doctoral publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas: Venezuela
- Taylor y Bogdaan, J. (1986). *Introducción a los Métodos Cualitativas de Investigación*. Buenos Aires: Editorial Paidós
- Thompson, K. (2004). *Transdisciplinariedad: Discurso, Integración y Evaluación*, UNESCO Programa Gestión de las Transformaciones Sociales, MOST. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001363/136367s.pdf>.
- Toffler, A. y Toffler, H. (2006). *Riqueza revolucionaria*. Estados Unidos de América: Currency Doubleday
- Tusón, J. (1997). *Lingüística: una introducción al estudio del lenguaje*. Barcelona: Catalán.
- Vargas, A. (2012). Modelo Comunicacional del Gerente en la Escuela Bolivariana Cospes. *Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales*. Año 2- Nº 3 (pp 52-66)
- Vidal, J. (1979). *Alternativas populares a las comunicaciones de masas*. Madrid: CIS.

# APÉNDICE

Apéndice N° 1: CONSENTIMIENTO INFORMADO INSTITUCIONAL



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



**CONSENTIMIENTO INFORMADO INSTITUCIONAL**

**Lugar y fecha:** Guanare, agosto de 2019

**Nombre del investigador(a):** MSc. Maritza del Valle Banderela

**Descripción de procedencia:** Cursante del Doctorado en Educación

Quien suscribe, Dr. Alberto Quintero, Rector de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ). Por la presente hago constar que la fundación tiene amplia información escrita acerca del trabajo **MODELO GERENCIAL COMUNICATIVO DESDE LA TRANSDISCIPLINARIEDAD EN EL ENTORNO EDUCATIVO UNIVERSITARIO**, como parte de un proceso investigativo que se está desarrollando con el propósito de generar una aproximación a un modelo gerencial transdisciplinario en entornos educativos.

Los resultados de esta investigación constituirán fines académicos para la Universidad de Carabobo y podrán ser publicados en revistas científicas o presentados en congresos, siempre que el investigador se comprometa a no revelar la identidad de sujetos entrevistados, previo consentimiento.

También, doy el consentimiento para que el investigador pre-seleccione los informantes clave o sujetos, quienes previamente deben dar su consentimiento informado. Asimismo, declaro que han recibido información amplia sobre el aporte que tiene esta investigación.

Además, el investigador no está autorizado para publicar información alguna, salvo que sea autorizada por los sujetos de investigación. Los informantes, no recibirán beneficio económico alguno por participar. La investigación comprende seis entrevistas a profundidad, de las cuales serán a estudiantes con momentos no mayores de una (1) hora de aplicación, El investigador se compromete a presentar los resultados finales de la investigación ante el cuerpo directivo de la Fundación Comunidad Cristiana Libertad, quienes verificarán la información o resultados que posteriormente podrán ser publicados.

Así mismo, 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 final de los consentimientos informados de los sujetos de investigación, se debe colocar observaciones y dejar el espacio por si 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, 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, 1.9.

\_\_\_\_\_  
Presidente (a) Investigador(a)

\_\_\_\_\_  
Cédula

Nombres, apellidos: \_\_\_\_\_ Cedula: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Nombres, apellidos: \_\_\_\_\_ Cedula: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Testigo

Observaciones Generales:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Otras: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fuente: Comisión de bioética de la FACE (2018)

## CONSENTIMIENTO INFORMADO INDIVIDUAL

### **Estimado(a) participante**

Por medio de la presente se le informa que usted ha sido seleccionado como sujeto de investigación o informante, en el marco del estudio titulado: **MODELO GERENCIAL COMUNICATIVO DESDE LA TRANSDISCIPLINARIEDAD EN EL ENTORNO EDUCATIVO UNIVERSITARIO**. Dicha investigación es realizada en el marco del Doctorado en Educación, en la Facultad de Ciencias de la Educación FACE-UC de la Universidad de Carabobo.

La metodología del trabajo es de carácter cualitativo, por lo cual la principal técnica de recolección de información es la entrevista a profundidad, basada en un encuentro entre el entrevistador e informante, dirigida a describir los procesos gerenciales que se dan en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), ubicado en la ciudad de Guanare, Estado Portuguesa.

1. Su participación consistirá en contar su experiencia vivencial como miembro de su Institución. La entrevista en profundidad será grabada para facilitar la transcripción.
2. El tiempo de la entrevista no excederá a una (01) hora, a menos que no esté de acuerdo con ello.
3. La información ofrecida será confidencial. No se divulgarán sus nombres y demás datos personales, a menos que usted lo autorice.
4. La participación es voluntaria, no implica remuneración o retribución monetaria alguna.
5. Si en cualquier momento decide cesar su participación en el estudio es libre de hacerlo.
6. Como investigador me comprometo a no publicar información que pueda vulnerar la integridad, bienestar e intereses de los sujetos participantes en la investigación.

Los resultados de esta investigación representan un valioso aporte a mi investigación porque implica la información necesaria para teorizar un modelo de gerencia comunicacional en entornos educativos universitarios.

7. Para ello se ha informado al Doctorado en Educación quien aprobó el “Proyecto de Investigación” e igualmente se le ha comunicado a la Dirección de Investigación de la Facultad de Ciencias de la Educación, dependencia que ha colaborado en la realización del proyecto.

8. Los resultados serán publicados solo bajo la aprobación de los sujetos entrevistados para los fines de la investigación.

9. Usted no tiene riesgo alguno de lesiones físicas si participa en este estudio, puesto que es totalmente académico.

10. Los datos que lo identifiquen serán tratados en forma confidencial como lo exige la Ley. Usted no podrá ser identificado. Solo podrán acceder a sus datos personales quienes estén autorizados para ello.

11. En caso de que los resultados de este estudio sean publicados en revistas científicas o presentados en congresos, su identidad no será revelada.

12. Este consentimiento informado 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, Capítulo 2, que trata sobre el consentimiento informado. Luego de esta información necesaria; por favor, marque con una equis (X) la opción de su preferencia con respecto a la aceptación o no, de participar en la investigación antes mencionada en calidad de sujeto de investigación o informante clave que conforma la muestra de la misma:

**Sí** acepto participar en la investigación, por lo que sí doy mi consentimiento: \_\_\_\_\_

**No** acepto participar en la investigación, por lo que no doy mi consentimiento: \_\_\_\_\_

**Nombre del Investigador(a):** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_ **C. I.:** \_\_\_\_\_ **Teléfono** \_\_\_\_\_

**Correo:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Nombre del Sujeto de Investigación (sólo para efectos del consentimiento):**

---

**Firma:** \_\_\_\_\_ **C. I.:** \_\_\_\_\_ **Teléfono** \_\_\_\_\_

**Correo:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Observaciones Generales:**

---

---

---

---

**Otras:**

---

---

---

---

Fuente: Comisión de bioética de la FACE (2018)