

GERENCIA DEL CAMBIO DESDE UNA PERSPECTIVA ONTO-HERMENÉUTICA EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS

Doris Ángel Moreno ⁽¹⁾

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6972704>

RESUMEN

En la actualidad, se hace necesario, obtener de manera amplia y contundente, una serie de informaciones que permitan reordenar el espectro del caleidoscopio gerencial al cual se estuvo aferrado en cierta temporalidad y especialidad. Esta contrastación de ideas en un modo dialéctico ha facilitado una neo-visión de la realidad expedita y tácita de la nueva forma, visión y misión de la gerencia aplicada a la nueva visión del mundo contemporáneo. En tal sentido, el presente artículo pretende exponer con detenimiento la importancia de los cambios organizacionales, que son entendidos como las consecuencias de la dialéctica o las transformaciones de la dialecticidad a las cuales quedan sujetas las organizaciones desde una perspectiva onto-hermenéutica, centrado en la inspiración de la epistemología que aspira una comprensión del fenómeno o el hecho estudiado desde una perspectiva que no altere la esencia de lo analizado, sino que el mantenimiento inalterado de la realidad del hecho en sí, permita el acceso a un conocimiento tal cual se muestra para poder entender y luego poder transformar.

Palabras Clave: gerencia del cambio, perspectiva onto-hermenéutica

CHANGE MANAGEMENT FROM AN ONTO-HERMENEUTIC PERSPECTIVE IN THE UNIVERSITY ORGANIZATIONS CONTEXT

ABSTRACT

At present, it is necessary, in a wide and forceful way, to obtain a series of information that allows reordering the spectrum of the managerial kaleidoscope to which he was clinging to a certain temporality and specialty. This contrasting of ideas in a dialectical mode has facilitated a neo-vision of the expeditious and tacit reality of the new form, vision and mission of management applied to the new vision of the contemporary world. In this sense, the present essay tries to expose in detail the importance of organizational changes, which are understood as the consequences of the dialectic or the transformations of the dialecticity to which organizations are subject from an onto-hermeneutic perspective, centered on the Inspiration of the epistemology that aspires an understanding of the phenomenon or the fact studied from a perspective that does not alter the essence of the analyzed thing, but that the unaltered maintenance of the reality of the fact in itself, allows the access to a knowledge as shown for to be able to understand and then be able to transform.

Keywords: change management, onto-hermeneutic perspective

1. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Decanato ciencias de la Salud.
doriangel81@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4875-8211>



Enviado: 15 Noviembre 2020

Aprobado: 10 Abril 2021

<https://revistas.uclave.org/index.php/sac>



INTRODUCCIÓN

Cada día las empresas impulsan nuevos enfoques en su dirección y organización, debido a la compleja globalización y entorno competitivo en el que se desenvuelven. Ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el papel del gerente debe ser el de liderar y dirigir el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización y la orienten hacia el éxito.

En tal sentido, el término de gerencia del cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

Para referir el sentido de cambio, debe comprenderse primeramente que las realidades son complejas. Por esa misma condición, se conjugan toda una serie de racionalidades cuyos efectos terminan produciendo situaciones tan azarosas como inciertas. Justamente, en medio de tan enmarañadas especificidades, muchas veces redundantes en contrariedades, pero también en posibilidades para generar oportunidades, se exponen los cambios que, por la inercia de sus causas, deben inducir nuevas actitudes aun con la resistencia que genere.

Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra, además, para ello se debe estar completamente seguros que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que su talento humano comprenda su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

En el contexto de las organizaciones universitarias del estado venezolano, desde luego, esta situación adquiere mayor relevancia por

cuanto en ella convergen intereses espirituales alineados con protección de derechos y garantías, además de satisfacción de necesidades relacionadas o asociadas con ideas, conceptos, criterios, referencias explicativas, teorías y ensayos de propuestas. Las relaciones de trabajo entre miembros de una organización dedicada a la enseñanza, generalmente tiende a gravitar alrededor de razones que si bien buscan exaltar la espiritualidad, entendida como condición que favorece la sensibilidad y el idealismo en tanto momentos de una socialización que se da en medio de un singular ambiente cultivado por la intelectualidad dominante, igualmente pueden reflejar posiciones encontradas como consecuencia de enfoques no siempre complementarios y suplementarios. Ello, sumado al problema que significa la planificación, organización, dirección y control, de los distintos procesos llevados a cabo en la institución, supone enormes dificultades y complicaciones que propenden a desdeñar la inmanencia de la gerencia lo cual anima el hecho de reflexionar sobre tan particular situación.

Ciertamente, la posibilidad de diseñar verdaderos cambios en las organizaciones universitarias alineados con la racionalidad de condiciones, un tanto limitantes, impuestas no sólo por la resistencia a cualquier transformación que tienda al reacomodo de posiciones ganadas de la mano del prebendismo y del clientelismo, sino por la estrechez normativa vigente, es inminente. No obstante, la probabilidad de instrumentar esos mismos cambios ajustados a la situación dominante, es indiscutible. Por razones, desde luego, que pudieran justificarse ante la coyuntura político-institucional que hoy vive el país y sus instituciones a consecuencia de la actual dinámica socioeconómica y sociopolítica hemisférica.

De lo expuesto, surge la necesidad de la institución a concienciar el necesario proceso de cambio, compromete igualmente a considerarlos desde la óptica de la gerencia, en su sentido más elevado. Indiscutiblemente, la gerencia, ante cualquier problema, busca indagar las realidades dentro de las cuales estos surgen y se reproducen. Al hablar de gerencia, habrá que hacer referencia a quienes hacen gerencia o presumen gerenciar las

organizaciones universitarias. Es decir, al funcionario que funge de gerente público en virtud de las responsabilidades y funciones propias de un determinado nivel jerárquico el cual le indica los procedimientos a seguir para actuar apegadamente no sólo a la institución, sino también a principios administrativos, organizacionales, éticos y políticos, y a valores relacionados con la honestidad, la lealtad y la solidaridad.

De igual manera, existen una serie de visiones gerenciales que estaban dadas por sentadas únicas e inequívocas; pero los análisis a los cuales se suma la autora del presente artículo, permitió comparar las diferentes áreas y disciplinas en estudio valorando todos los factores, a través de toda una gama de experiencias dialécticas de tipo formal que se sustrae de la hermenéutica que se pudo obtener de diferentes referentes teóricos.

DESARROLLO

Es importante destacar sobre la neo-visión y situación del talento humano, el cual surgió el planteamiento de que necesariamente no existe una norma o regla única para esta comprensión sino, que los más brillantes investigadores en la actualidad convergen que cada análisis se adecuará a la realidad bio-psico-social de cada cultura y, por ende, a la de las diferentes visiones de gerencia en las organizaciones de cada cultura. En la contemporaneidad, se está en un mundo sujeto a cambios permanentes, donde las habilidades, destrezas y en general los éxitos pasados no garantizan la supervivencia de las universidades, en el mediano y largo plazo. Un mercado globalizado, cada vez más exigente y selectivo, aupado por un desarrollo tecnológico acelerado. Ello implica que las organizaciones en general y específicamente las organizaciones dedicadas a la formación de los futuros profesionales de la nación y del mundo, deben cambiar para poder dar respuestas adecuadas al contexto.

Así mismo y como consecuencia del análisis con visión holística gerencial, necesariamente fue abordada la conceptualización y contextualización de las organizaciones, sus estructuras y características que las definen y, en muchos casos las redimensionan, sin ninguna normativa jurídica

sino consuetudinaria; a través de la que han conseguido su permanente transformación, adecuación y adaptación a cada época y tiempo a través de los o las cuales se han desarrollado.

Es importante destacar que han sido las organizaciones el resultado o la máxima expresión de lo que se puede definir como el espacio tácito o expedito en el que se aplica realmente el conocimiento gerencial. Las organizaciones son en definitiva el lugar más propicio donde se puede notar la aplicabilidad de las diferentes formas de la gerencia, sus experiencias y teorías de organicidad.

Por otra parte, cada forma hermenéutica de comprensión en el área, puede tener una sustracción para la acción de los modos de estructuración y avance de cada forma práctica para fortalecer y mejorar cada una de las instituciones, animada la idea permanentemente en las mejoras de la eficiencia y la eficacia de cada uno de los tópicos gerenciales de cada tiempo; asimismo, no se puede desconocer que es la organización o las organizaciones, la institución más antigua junto a la evolución de la sociedad, ya que, el ser humano es por naturaleza esencialmente un ser social y la sociedad como tal y en sí misma es, una organización y es por ello, que las organizaciones son tan antiguas como modernas, que han evolucionado en el tiempo o la historia humana apegadas a las culturas de cada sociedad en el desarrollo de los tiempos mismos.

Por otro lado, los cambios organizacionales, que son entendidos como las consecuencias de la dialéctica o las transformaciones de la dialecticidad a las cuales quedan sujetas las organizaciones, son vistos de modo general como el resultado de cada adaptación o cada adecuación espacio-temporal que sufre cada institución para permanecer en el tiempo. En este punto, surgen las habilidades, metas y objetivos claros, la intención de permanecer en el tiempo y por sobre todo la decisión de permanecer como organización seria y con prestigio en el entorno inmediato, distante y cercano el que la misma se desarrolle, de tal manera, que puede decirse que es el cambio o son los cambios organizacionales la estrategia de desarrollo, fortalecimiento, sobrevivencia de toda institución.

Tomando en consideración lo señalado por Tripier (2002), se puede definir el cambio como “el proceso de transición, desde una situación actual a una futura, deseada por visualizarse como una mejora” (p.328). Las áreas involucradas en un proceso de cambio son institucionales relativos a: valores, misión, visión; estructurales que implican alteraciones en la división de los puestos de trabajo y reajustes de roles; tecnológicos, que involucran aspectos como la tecnología de la información y máquinas en general; estrategias que están asociadas a reposicionamiento del mercado y finalmente la cultural. Sin duda esta última es la de mayor complejidad, por cuanto los cambios sólo se producen a través de las personas que integran la organización, las cuales deberán entonces asumir una nueva visión, valores, rituales y maneras de hacer las cosas.

Así mismo, se debe tener en cuenta que los cambios no surgen por voluntad de una sola persona sino, como consecuencia de las acciones de los equipos que participan en las organizaciones. Todos estos cambios, son consecuencia o responden a la teoría de la cultura organizacional que cada organización haya tomado como estandarte o guía; porque ésta es, en definitiva, el manejo de creencias o paradigmas que un grupo dentro de una institución han tomado como suyas, por razones múltiples, pero que en realidad es la que mejor se ha acoplado a sus aspiraciones grupales, bien sean consuetudinarios o por estamentos de normas y reglamentos.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar. Por no saber cómo actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto, una forma de defenderse de lo desconocido es aferrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. En la realidad, el cambio ocurre a través de las personas y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

El término de gerencia de cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de generalización de la gestión de las metas, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización. Experiencias personales y cifras nos indican, que no son suficientes: recursos, motivaciones, deseos, habilidades y destrezas. Múltiples experiencias frustrantes, dan constancia de ello. La extensa teoría desarrollada en los últimos tiempos en el ámbito gerencial, plantea diversos métodos para aplicar “exitosamente” las ciencias administrativas en los procesos de cambio. Sin embargo, los líderes del cambio una y otra vez son sorprendidos, tratando de resolver los conflictos derivados del proceso, sin haber logrado los objetivos propuestos.

Posiblemente el problema reside en que esos métodos, nos proporcionan una visión mecanicista del proceso, lo cual conduce a que no seamos capaces de gerenciar la resistencia al cambio. De allí, la pertinencia de esta visión hermenéutica, asociada al cambio visto desde la gerencia en las organizaciones universitarias desde su complejidad natural. Lo hermenéutico alude al hecho de interpretar la teoría sobre el cambio, para aplicar en forma adecuada las ciencias administrativas, orientándolas hacia un sistema “vivo”.

No afrontar el proceso de cambio, mantiene la “parálisis paradigmática” que conlleva situaciones disfuncionales de las organizaciones, en un contexto competitivo. Ahora bien, un proceso de cambio organizacional orientado hacia una situación presente, implica desperdicio. Las acciones de cambio deben tener un enfoque estratégico en correspondencia con lo que Drucker (1994), denomina sociedad postcapitalista, donde el recurso básico es a su juicio, el conocimiento, de manera que, en esta sociedad capitalista, el reto económico, lo constituye la productividad y potenciar el trabajador del conocimiento. En cuanto al reto social, Drucker (ob.cit), plantea que este consistirá en lograr la dignidad social de los trabajadores de servicios. Enfrentar estos retos

implica sin duda cambios que obvian un enfoque mecanicista de la organización y se adecuen a su complejidad.

Por contenido ético se entienden los problemas, decisiones o actos que contienen temas como el bien frente al mal, la imparcialidad frente a la parcialidad o la justicia frente a la injusticia. Es decir, situaciones en que pueden surgir discrepancias respecto a cuál es el curso de acción o decisión correcto, o ético, por seguir. La ética describe lo que los gerentes hacen efectivamente en función de su ética o de sus actos y decisiones respecto a su carácter ético.

En ese sentido, Carroll (1991), la sociedad espera que los gerentes se muestren receptivos a las expectativas de los que la conforman y sus empleados. La ética es una forma segura para que los valores compartidos y la congruencia que los conduce a lo predecible haga que las sociedades sean más eficaces y dependan de los valores en común.

Las consideraciones éticas de acuerdo a lo planteado por Conill (1998), en la función pública tienen una importancia creciente pues no se puede olvidar que el oficio público supone una tarea de servicio a los demás. La Ética, en una primera aproximación, estudia el comportamiento de los funcionarios en orden a la finalidad del servicio público que le es inherente.

La sociedad y los participantes en la organización esperan que los gerentes hagan lo que es correcto, bueno y justo. Ser ético conviene a los intereses de las organizaciones y los gerentes. Según Ferrell y Fraedrich. (2003), “Una cuestión ética es un problema, una situación u oportunidad que exige que un individuo o una organización elija entre varios actos que han de ser evaluados como buenos o malos, éticos o faltos de ética” (p. 237). Los problemas éticos que tienen los gerentes, tienen en común la característica que pueden verse como un conflicto de intereses, ya que, siempre surgen entre el gerente y los empleados, grupos o terceros a la institución.

Los gerentes influyen en el clima ético de la organización por medio de los actos realizados, las políticas establecidas y el ejemplo que dan. Los componentes del clima o cultura ética de una organización son, según Ferrell y Fraedrich, (ob.cit), “Liderazgo de alta dirección. Los códigos

de conducta. Los programas de ética. Los objetivos reales. Los procesos que conducen a la toma de decisiones éticas. La comunicación eficaz. La imposición de sanciones disciplinarias. La capacitación de ética, entre otras” (p.185). Todos estos aspectos sin duda insuflan ese sentimiento de cambio propio del gerente revestido de estas cualidades. El factor que más contribuye a la ética de una organización es el comportamiento de los superiores de la misma.

Cabe resaltar, que algunos gerentes temen que su organización pase de un estado a otro, sin embargo, todo proceso de cambio será positivo siempre y cuando éste beneficie a los trabajadores, y a quienes dependan de ella. El cambio según Drucker (ob.cit), puede llevarse a cabo en diferentes áreas: negocio, tecnologías utilizadas, actitudes, administración, procesos y organización, entre otras. Así mismo el autor también recalca que éste trae beneficios efectivos si el equipo está comprometido con ello, si todos están alineados a una misma estrategia, a la misión y visión de la organización. En el camino, es muy probable que surjan algunos inconvenientes, pero los directivos deben estar preparados para asumir y solventar los riesgos.

Lo más importante en este proceso es el recurso humano; los actores involucrados deben colaborar entre sí y poner mucho de su esfuerzo, motivación, preparación y satisfacción en todo lo que hacen. Es muy importante que el líder como gerente de la organización sienta confianza en su equipo y los estimule a ser cada vez mejores. La desconfianza solo traerá desmotivación y diatribas en el equipo. Drucker (ob.cit), señala que el proceso de cambio no puede ser autoritario ni acelerado. Todo lo contrario, el ambiente de trabajo durante esta fase cambiante debe ser tranquilo y flexible, con la meta de que todos puedan avanzar sin presión. La necesidad del cambio debe ser aceptada y asimilada por los principales directivos, pero también por todo el personal.

Para llevar a cabo la gerencia del cambio, es necesario cumplir según, Capra (ob.cit), con tres fases:

En un principio, los directivos deben cuestionar la situación actual de la organización,

preguntarse si es necesario un cambio, en todos los aspectos y, de ser así, fijar y diseñar las metas a cumplir. En segundo lugar, se debe llevar a cabo el cambio, aclarar el panorama organizacional, reforzar las responsabilidades y tareas de las personas involucradas, crear las estructuras necesarias, desarrollar y diseñar nuevos sistemas y comenzar con el proceso de impulsar nuevas actitudes y formas de trabajo (p.154).

Es muy posible que, una vez producido el cambio, la organización se dé cuenta que el entorno ha seguido actualizándose con nuevos avances tecnológicos y formas de hacer negocio, por ejemplo. Es aquí cuando los gerentes deben ser dinámicos y visionarios para hacer posible la adaptación y sobrevivir a los cambios que impone la sociedad actual.

En este mismo orden de ideas, el poder del pensamiento del hombre es el que tiene la compleja decisión de realizar una alineación al logro de sus propósitos a fin de demostrar su poder. De allí, que se encuentran estudiosos de la psicología entre los cuales se puede mencionar a Contramaestre Osorio (2008), cuando acota en su obra el poder del pensamiento creativo que: “el pensamiento creativo representa la atención consciente en la vivencia y acción alineada a un propósito de vida. Nos convierte en cocreadores poderosos efectivos de lo que queremos fundar para nuestro día a día” (p.14). No hay que olvidar que el pensamiento individual se une a un pensamiento colectivo que es cocreador, es así como surgen y se deciden las buenas ideas.

Parafraseando a Páez (2004), en su artículo titulado gerencia del cambio, cuando afirma que la técnica de gerenciar la transformación hacia la calidad total, implica una ambigüedad como: excelente o sobresaliente, esto presenta realmente un problema, porque la organización que quiere emerger en una revolución de calidad ante las necesidades de sus clientes amerita definir y medir como alcanzarla. En esta posición cualquier organización involucrada en el proceso de la tela emergente de la calidad, tiene la necesidad

absoluta de involucrar a sus empleados en los diferentes niveles de la organización. (p.12)

Al respecto, la gerencia del cambio, requiere hoy más de hombres virtuosos que de gerentes ostentosos, hombres visionarios y soñadores, llenos de ambiciones e ideas innovadoras, hombres libres, de pensamientos múltiples y progresistas. Hombres emprendedores que acaten los cambios y focalicen la calidad atendiendo la velocidad con que se presentan, la versatilidad de los recursos humanos para afrontarlos y la flexibilidad de la organización para atender a las demandas de su entorno interno y externo. De allí, se torna en una amenaza la complejidad organizacional de la nueva gerencia, atendiendo al complejo pensamiento del hombre que se traduce en la racionalidad científica del gerente; por ser el que toma decisiones.

En cuanto a un nuevo contexto de cambio para la educación superior en la sociedad actual, hoy día está claro que la universidad, más que un fin en sí misma, es según, Ramírez (1993), una institución cuya misión, quehacer y resultados deben estar “al servicio del desarrollo armónico e integral del hombre y de la sociedad, por lo que en primer término debe responder y rendir cuenta a la comunidad nacional que la rodea y la sustenta” (p.86). Lo anterior conlleva necesariamente el que su quehacer sea evaluado como institución de educación superior que es. En la actualidad, existe una justificada y creciente preocupación en relación con la garantía de la calidad, tanto de la universidad como institución, como de sus programas académicos.

Las instituciones de educación superior no sólo deben ser gerenciadas hacia el cambio, sino que deben buscar y alcanzar la eficiencia. La eficiencia resulta del logro de los objetivos propuestos si ello se hace con costes mínimos Monserrat, (1998). La eficiencia se refiere al uso óptimo de recursos en beneficio del logro de los objetivos planificados. Se trata de un concepto cuyo origen se remonta a Robbins (1999), específicamente a su definición económica, y cuya idea central postula la existencia de un tipo de actividad humana que adecua medios, que son escasos y de uso alternativo, a fines múltiples y jerarquizados. Si se traslada ésta concepción de racionalidad a la organización universitaria,

significa el aprovechamiento de recursos para producir los cambios necesarios.

Dado el enfoque sistémico adoptado desde la educación superior supone una relación de coherencia entre cada uno de los componentes del sistema. En unos casos, esta relación de coherencia o incoherencia será evidente, dada la proximidad estructural y/o funcional entre los componentes relacionados. En primer lugar, la coherencia entre, por un lado, inputs, procesos, productos y metas y, por otro, expectativas y necesidades sociales define la calidad de la educación universitaria como funcionalidad. En segundo lugar, la coherencia del producto con las metas y objetivos define la calidad de la educación universitaria como eficacia o efectividad. En tercer lugar, la coherencia entre, por un lado, input y procesos y, por otro, producto, define la calidad de la educación universitaria como eficiencia.

La calidad, en esta perspectiva es sinónimo de cambio, aparece como un continuo de forma escalar, cuyos puntos representan combinaciones de funcionalidad, eficacia y eficiencia, mutuamente implicados. De la Orden (1997), sostiene que su grado máximo, la excelencia, supone un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes principales representados en el modelo sistémico.

Por su parte, la ontología según Heidegger es llamada "metafísica de la existencia" que se encarga de descubrir "la constitución del ser de la existencia". La ontología se refiere entonces a las condiciones de posibilidad de las existencias o al ser mismo en su apertura originaria. Según Diccionario de Filosofía Ferrater Mora La hermenéutica (del griego *ερμηνευτική τέχνη*, *hermeneutiké tejne*, "arte de explicar, traducir, o interpretar") es el conocimiento y arte de la interpretación, sobre todo de textos, para determinar el significado exacto de las palabras mediante las cuales se ha expresado un pensamiento.

Por tanto, el análisis Onto-Hermenéutico, se centra en la inspiración de la epistemología que aspira una comprensión del fenómeno o el hecho estudiado desde una perspectiva que no altere la esencia de lo analizado, sino que el mantenimiento inalterado de la realidad del hecho

en sí, permita el acceso a un conocimiento tal cual se muestra para poder entender y luego poder transformar, si ello, fuera necesario. Desde la contemplación del análisis epistémico, busca comprender la constitución de la existencia de las organizaciones y la gerencia del recurso humano, desde el análisis y el significado único, desde sus intenciones básicas y fundamentales en cada una de las propuestas y teorías, que cada uno de los autores, de las diferentes herramientas gerenciales han creado, con el objetivo de que se pueda obtener una apreciación inalterada de la realidad gerencial y por ende posteriormente, acceder a un criterio profundo de comprensión en el tema y poder aportar en un momento determinado ideas con criterio de origen desde los escenarios de nuestras propias experiencias en el área en cuestión.

Desde una perspectiva hermenéutica de diferentes documentos revisados, se realiza el análisis y se abordan los procesos mentales y las operaciones que intervienen en el acto de comprender el discurso expuestos en los trabajos anteriormente indicados, para el tratamiento de esta temática se parte de los aportes de la psicolingüística cognitiva referentes a "la elaboración de modelos funcionales del comportamiento verbal humano, que no se confunden con el nivel formal de la lingüística, ni con el nivel natural de las ideas expuestas en los temas gerenciales que se analizan.

Frente a otras perspectivas de estudio de la Gerencia en la contemporaneidad, se sigue el análisis del fenómeno de la comprensión que se realiza en el marco de un modelo de explicación psicológica que prioriza el enfoque mentalista o cognitivo. Este análisis se completa con algunas nociones que se derivan del modelo de comprensión propuesto en diferentes estudios realizados, desde los presupuestos teóricos de la lingüística textual centrada en lo comunicacional en conjunción con otras áreas disciplinares, especialmente, la semántica generativa, la ciencia cognitiva y la pragmática de la gerencia contemporánea que afecta y enfoca la perspectiva de los trabajadores.

Es por ello, que se deduce, sin pretender ser dicotómica que las experiencias expuestas en diferentes trabajos se refieren al análisis que

sustenta los elementos que denotan que todo grupo organizacional “debe” en primera instancia determinar sus metas y objetivos, para poder acceder, a una contextualidad interdisciplinaria y holística que facilite un abordaje único de las pautas a seguir para una organización que aspire el éxito, el cual no puede ni debe ser medido desde una postura subjetiva, sino desde una consensuada por el equipo que la conforma, para poder asumir una ruta concreta y segura de desarrollo que sea fortuito y no uno que se deje llevar por las posibilidades, que casi siempre, son inciertas y poco fiables.

El apoyo que brinda la ontología es fundamental en este artículo, porque la existencia de lo analizado sustrae una serie de elementos que demarcan, una concreción de que toda perspectiva gerencial debe tener o sostener sus bases en la modesta y certera verdad de la realidad, puesto que cuando la altera, una creatividad desordenada y sin planificación de seguro tendrá como puerto el desconcierto y el fracaso. La visión onto-hermenéutica sugiere y estimula a seguir una perspectiva lógica; ello, no quiere decir que no tenga conciencia de que deberá considerar que los humanos, no son solo racionales, sino que también los elementos psicológicos apremian e influyen en su conducta organizacional. Lo que sugiere es sólo que la misma conducta emocional, no debe prevalecer por encima de la lógica y la razón para la toma de decisiones que beneficien a la institución y de manera concomitante a los grupos humanos u equipos y sus intereses que, en ellas, hacen vida.

Es fundamental de igual modo, desde una perspectiva o visión onto-hermenéutica, que las ideas expuestas, no deben ser alteradas sino, estudiadas, ya que, la lexicidad histórica demuestra que, una teoría por muy buena que sea, no tiene que ser aplicada a cualquier cultura, ya que, altera los valores culturales y los consuetudinarios de lo que se aspira aplicar. Esa práctica ha conllevado a muchos errores prácticos con cantidad cuasi-infinita de contar o describir. El respeto a cada teoría o herramienta gerencial tampoco es un impedimento para que se pueda mixtular o en cierto modo ser eclécticos en cuanto a tomar de cada una de las teorías o herramientas gerenciales elementos que permitan

no hacer un reciclaje sino un neo-diseño de ensamblaje que se adecue a las necesidades y las realidades de cada cultura organizacional en los diferentes espacios y territorios que cada una se desarrolle o haya decidido evolucionar.

CONCLUSION

Lo descrito anteriormente, sirve de sustento originario para que cada uno de los actores o miembros del equipo humano que labora en las organizaciones pueda sustentar desde un punto de conciencia individual, sin dejar de pensarse como un miembro del equipo o de no inhibirse o enajenarse de la realidad de conciencia de equipo que debe tener, puesto que, esas “dos conciencias” o “estados de conciencia”, los conllevan a la apreciación de ser uno sin dejar de ser parte de un todo. Mientras se mantienen en este estado de conciencia, las posibilidades de triunfo u éxito están casi aseguradas.

El término de gerencia del cambio, constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión universitaria, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra, además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

Ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización, toda vez que dicho proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso del

equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto, siendo cada vez más importante pensar en reconvertir primeramente al gerente, ya que, si él tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente comprometido, dicho cambio no se dará por efecto de una resistencia pasiva (aquella en la cual se apoyan los cambios de palabras, pero no se participa de ellos).

El gerente moderno debe estar consciente de que su actuación como líder es observada detenidamente por todos en la organización y fuera de ella, y es justamente a través de su comportamiento, actitudes y personalidad que comienza a permear la imagen organizativa. **Como gerente** facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego internalicen, y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación emergente. Drucker (2002), señala que:

Para empezar a comprender el proceso de facilitación del cambio, y lograr que el mismo genere valor, sin dejar de reconocer las pérdidas que todo cambio supone, habrá que reconocer la existencia de al menos tres elementos: Una situación actual, la que por algún motivo necesitamos abandonar. Una situación deseada, a la que queremos, o nos dicen que tenemos que arribar, y un momento difuso, crítico, muchas veces gris, difícil de mensurar y más aún de facilitar la transición. (p. 53)

Tomando lo expresado por Morin (2005), se evidencia la necesidad del desarrollo de una buena cultura organizacional para fortificar los cambios, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar la ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar, en fin lo que se pretende con la complejidad organizacional es afrontar lo entramado para sustituir al paradigma de disyunción, reducción, unidimensionalización por un paradigma de conjunción, que permita distinguir sin desarticlar, asociar sin identificar o reducir.

En síntesis para lograr un cambio, en el ámbito gerencial universitario y que éste sea efectivo, no

basta con tener buenas ideas y contar con tecnología adecuada, aunque es fundamental, sino que hay que tener claro que el cambio no es un momento; es un largo proceso que implica facilitar una etapa tremendamente compleja como lo es la transición, período durante el cual tiene lugar una vasta gama de expresiones, comportamientos y manifestaciones que si son soslayados pueden generar el más rotundo fracaso y la dilatación innecesaria de objetivos corporativos prioritarios para la estrategia del cambio, en las instituciones universitarias.

REFERENCIAS

1. Tripier, B. (2002). Resistencia al cambio un peligro manejable. *El Nacional*. P. E/5.
2. Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia Para El Siglo XXI*. Barcelona. España. Editorial Norma.
3. Carroll, A.B. (1991b): "The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, 34, pp. 39-48.
4. Conill, J. (1998). *Ética de la Sociedad Civil*. En: *Conversaciones de Adela Cortina y Jesús Conill*. Democracia Participativa y sociedad civil. Una ética empresarial.
5. Ferrell, M y Fraedrich, R (2003). *Transparencia y ética pública*. Año 7, Número 16, Edit. Primavera 2003.
6. Capra, F. (1981) *El punto crucial*. Ciencia, sociedad y cultura naciente. Buenos Aires, Editorial Estaciones
7. Osorio, D (2008). *El Poder del Pensamiento Creativo*. Revista Dominical Motivare.
8. Páez, José (2004). *Gerencia del Cambio*. Editado por Revista Paréntesis. Valencia.
9. Páez, J. (2007). *Complejidad Organizacional de la Nueva Gerencia Gerencia en Acción*. Editado por El Carabobeño. Valencia.
10. Ramirez
11. Monzerrat
12. Robins
13. Orden, A. De La (1997) "Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*. Volumen 3. Número 1.
14. *Diccionario de Filosofía Ferrater Mora* (1979). Alianza Editorial, Madrid, España.

15. Administración Pública. Madrid, España, 2 - 5 Nov. 2004.
16. Crocker, D. (2001). Los Problemas Éticos Claves. (Ponencia) En: Hacia una Ética del Desarrollo, Foro realizado en Caracas, 22-23/09/2001.
17. Drucker, P. (1993). Gerencia para el Futuro. Colombia: Editorial Norma
18. Drucker, Peter (1997). Tiempo de Desafíos. Tiempos de Reinvisiones Editorial Hermes D.F., México.
19. Drucker. P (2000), La comunidad del futuro. España. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
20. Ferrer, J. (2004). IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la
21. Morin, E (2000). Inteligencia de la Complejidad. Bases para una reforma Educativa. Buenos Aires: (Ediciones Nueva Visión)
22. Sallenave, J. (1994). La gerencia integral. Colombia: Grupo Editorial Norma.
23. Sanjuán, M. (2007). La Complejidad en la Ciencia. Grupo de Dinámica No. Lineal y Teorías del Caos. [Línea Virtual]
24. Séríeyx, H. (1994). El Big Bang de las organizaciones (M. Lantieri, trad.). Argentina: Ediciones Granica S.A., pp. 81 – 123.