

IMAGINAR LA GERENCIA UNIVERSITARIA A TRAVÉS DE METAFORAS

Nahir M. Rovero S.

Licda. En Administración Comercial (URBE). Magíster en Gerencia de la Calidad y la Productividad (UNEFM). Docente Fija de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero (UPTFAG). Dirección: Urb. Villa León calle Butare N.24. E-mail: nahrovero@hotmail.com

Recibido: 30 de marzo de 2016

Aprobado: 11 de mayo de 2016

RESUMEN

Las metáforas constituyen una senda empleada hoy en día por algunas organizaciones del sector educativo cuyo objetivo es comprender la dinámica de sus procesos y hacer propuestas de acción encaminadas a lograr la efectividad de las prácticas gerenciales. Las metáforas van a permitir tener una visión global de la organización, no desde un punto de vista lineal, enfocada a causa –efecto sino una visión integral e interrelacionada del todo con sus partes y las partes con el todo. La gerencia universitaria constituye el marco de acción de los propósitos de las universidades venezolanas, en cuya esencia están representadas las funciones de: Docencia, investigación y extensión. Poder visualizar esa gerencia a través de las metáforas es el propósito fundamental de este artículo. Para su desarrollo se acudió al empleo de la investigación tipo bibliográfico de diseño documental, tomando en consideración el análisis documental. Asimismo se aplicó como instrumentos y técnicas de recolección de información el fichaje tipo resumen, el bibliográfico y el textual, finalmente se consideró la técnica del subrayado. Como hilo conductor teórico se muestra al autor Gareth Morgan (1990) en su libro “Imágenes de la organización”, quien brinda una metodología para el análisis organizacional. Las consideraciones finales giraron en torno a imaginar a la gerencia universitaria desde el punto de vista de las metáforas, como una nueva visión en la praxis de los gerentes de las organizaciones de educación universitaria.

Palabras Clave: Metáforas, Gerencia, Gerencia Universitaria.

IMAGINING UNIVERSITY MANAGEMENT THROUGH METAPHORS

ABSTRACT

Metaphors are a path used today by some organizations in the education sector, aimed at understanding the dynamics of their processes and making proposals for action aimed to achieve the fulfillment of management practices. Metaphors will allow a global vision of the organizations, not from a linear perspective, focused on cause - effect

relationship but as a comprehensive and interconnected view of the whole to their parts and the parts to the whole. The university management is the framework of action of the purposes of the Venezuelan universities, which essentially represent the functions of: teaching, research and extension. To conceive that management through metaphors is the fundamental purpose of this article. To achieve this purpose, the documentary bibliographic research design was employed, taking into consideration the documentary analysis for its development. Also as tool and technique for collecting information, the textual signing of the summary type was employed, and finally it was considered the underlining technique. The author Gareth Morgan (1990) who provides in his book "Images of the organization" a methodology for organizational analysis is shown as the theoretical driving thread. The final considerations revolved around imagining the university management from the point of view of metaphors, as a new vision in the practice of managers in college education organizations.

Keywords: Metaphors, Management, College Management.

Introducción

El empleo de las metáforas implica un "modo de pensar" y un "modo de ver" el mundo y el de las organizaciones de una forma multifacética. Esta perspectiva teórica de análisis organizacional permite estudiar todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes, así como instituciones de educación y su praxis gerencial. A través de este artículo científico se pretendió entender a la organización universitaria a través de la vinculación de las metáforas y la gerencia, se logró imaginar su comportamiento con una visión integral y se le ofreció caminos para gestionar el mundo complejo en el cual se vive.

La razón de ser de este artículo científico se fundamenta en la necesidad de darle un giro sustancial a la forma de ver la gerencia y en este caso la gerencia universitaria, no verla de una sola forma, lineal, estática, estable sino identificar múltiples imágenes enfocadas a darle un sentido más amplio a las relaciones y sucesos cambiantes presentes en la organización.

El autor Morgan (1990) ofrece de forma secuencial y lógica una metodología para el análisis organizacional, partiendo de una identificación de la organización, pasando luego a caracterizar los diferentes problemas presentes en la misma, seguidamente se lleva a cabo un diagnóstico de todos las áreas principales de la organización,

inmediatamente una apreciación crítica, posteriormente la configuración de los problemas organizacionales para finalmente proponer una nueva forma de hacer gerencia.

Por otra se visualizó una gerencia llena de eventos inesperados, centrada en ciertas directrices, manejada muchas veces como una máquina, así como un sistema de poder y dominación. Esto llevo a la reflexión y al pensar en una organización cuyo ser reclama cambios urgentes y responsables en todos los ámbitos de la misma.

El presente artículo científico se justifica porque legitima el acoplamiento de dos conocimientos conceptualmente distintos entre sí pero con puntos de vista vinculantes y necesarios para entender de una forma integral la praxis diaria de la gerencia en un mundo cambiante, caótico y lleno de posibilidades. El mismo refleja en su desarrollo un resumen, una introducción al tema, la caracterización, el diagnóstico, una evaluación reflexiva y la comprensión organizacional, tomando como base a Gareth Morgan.

1.- Personalización del problema de la organización

Primeramente presentar la situación problemática permite establecer un paréntesis ante la realidad de la organización, por consiguiente se caracterizó considerando como ejes principales los tres pilares básicos en los cuales se apoya la universidad: La docencia, la investigación y la extensión.

Para obtener la información necesaria sobre la caracterización de la problemática, se llevó a cabo una entrevista no estructurada a un grupo de actores del proceso educativo; dichos informantes se seleccionaron considerando su grado académico, su antigüedad, los cargos desempeñados y su condición laboral. En total fueron tres docentes, un administrativo y un obrero quienes consintieron en ofrecer su tiempo y visión de los problemas presentes en la organización pero con la salvedad de no revelar su identidad en ningún momento de la transcripción del presente artículo.

Por consiguiente dichas opiniones se orientaron a describir el problema en líneas generales dentro de estos cuatro ámbitos: docencia, investigación, extensión y administración, es decir, sin omitir o sesgar los datos suministrados por los informantes.

Se inicia con una explicación en forma general y luego se ubican los problemas por áreas: Escasos recursos tecnológicos y de los materiales de oficina así como poco personal en algunas áreas claves de la organización, también existe retardo en las compras de materiales e insumos necesarios para todas las actividades de la organización.

En cuanto a los manuales de normas y procedimientos están desactualizados y en muchos casos no existen, ni tampoco manuales de descripción de cargos ni estructura organizacional acorde con la dinámica organizacional. Por otra parte no existen mecanismos internos para la comunicación y divulgación de la información pertinente en todos los ámbitos de la institución. De la misma forma los recursos materiales para el desarrollo eficiente de las clases los mismos son insuficientes y en algunos casos el mismo docente tiene que adquirirlos, así también sucede con los materiales de limpieza y aseo, los materiales de oficinas, parque automotor deficiente para cubrir tantas rutas estudiantiles y otro aspecto preponderante es la no firma del contrato colectivo de las universidades que afecta la situación económica de todo el personal.

Asimismo, los informantes señalan que en el área administrativa existe mucho descontrol en los pagos e incertidumbre sobre la fecha de los depósitos, en ocasiones deben ir a exigirles a las autoridades competentes la información de los pagos ya que en algunos casos pasa el mes de cobro y no existe ninguna información al respecto. Los trámites para solicitar algún beneficio económico son tardíos y burocráticos exigiendo un esfuerzo constante y permanente por el interesado para conseguir su pago, asimismo existen deudas de años recientes y no se ofrece ninguna información al respecto.

En relación al área académica manifestaron que el personal de nuevo ingreso en muchos casos no recibe un plan de inducción y adiestramiento en las áreas prioritarias como la unidad curricular proyecto y la nueva visión de los Planes Nacionales de Formación. En relación a la extensión los informantes claves lo vinculan solamente con la ejecución de los proyectos sociointegradores, su divulgación y promoción en las

actividades de ejecución de los proyectos dejando a un lado otras funciones de esta importante función de la academia.

Y finalmente en lo relativo a la investigación manifiestan lo desarticulado y poco vinculado que se encuentra el departamento de investigación con respecto a los departamentos académicos y otras áreas de la academia, para ellos dicho departamento carece de mecanismos de integración, comunicación y lineamientos para lograr trabajar en conjunto y mejorar esta área tan importante para nuestra institución.

2.- Diagnóstico de la organización

En este estudio diagnóstico de la organización se desarrollaron las causas de la situación problemática planteada con anterioridad con el fin de darle sentido y lograr discernir lo descrito en la caracterización, por otra parte, se emplearan las metáforas propuestas para seleccionar la adecuada. De lo anterior se deriva lo expuesto por Morgan (1990), quien expone en su libro la utilidad de aplicar dichas metáforas en la organización, ayudando a desplegar la experiencia y habilidad en este tipo de análisis. Asimismo orienta a ver a la metáfora como una forma de pensamiento acerca de la realidad en estudio, llevando a un accionar instintivo con el fin de valorar la esencia del contexto organizacional. En este mismo orden de ideas Montoya y Montoya (2003), las metáforas van a permitir llevar a cabo comparaciones y lograr un mayor sentido a lo analizado, trayendo como consecuencia una mayor comprensión de la vida organizacional,

Desde la óptica de los informantes clave, algunas causas se enfocan en: la poca planificación en la ejecución de las actividades asignadas originando desorden y caos en algunas áreas prioritarias de la organización y especialmente en la administrativa, por otra parte en cuanto a la deficiencias de recursos se deriva de la marcada propensión hacia la disminución del presupuesto fijado a la universidad para la investigación, asociada a una administración poco eficiente en el manejo de los recursos otorgados. En cuanto a la tramitación de algunos beneficios económicos estos son tardíos y se debe en muchos casos al desconocimiento y poco interés en aplicar

las funciones de cada uno de los involucrados, así como la falta de comunicación e información presente en estos departamentos. Por otra parte, en cuanto a extensión se puede visualizar la no existencia de un plan o programa o proyecto definido de extensión y dichas actividades no le dan respuesta a la institución, y rara vez tienen continuación de tiempo y espacio por lo que su impacto social y su esencia se pierden.

Una vez expuesto algunas causas que originan los problemas de la universidad, se procede a darle sentido a este diagnóstico con el fin de establecer conexiones y poder pensar en interacciones a través de las metáforas propuestas por Morgan (1990), permitiéndome ver a la organización como un todo interrelacionado y complejo: ¿Cuáles metáforas ayudaran a darle sentido a la organización? Se comenzará por el orden expuesto por el autor en su libro "Imágenes de la Organización" : la universidad es una como máquina cuando existen una serie de manuales los cuales a pesar de su desactualización se aplican de forma estricta, debido a que no existe una política de actualización de los mismos, en este mismo orden de ideas existe una estructura jerárquica la cual indica un nivel de autoridad máximo y un conjunto de departamentos subalternos o subordinados con el fin de alcanzar su máximo nivel eficiencia en sus actividades; en este mismo sentido se pueden ver procedimientos administrativos engorrosos y tardíos los cuales traen descontento a los interesados en obtener algún beneficio económico o alguna información necesaria para poder desarrollar su trabajo, es decir es una organización burocrática.

Por otra parte, se imagina la universidad como un organismo cuando interactúa con el medio ambiente a través del desarrollo de los proyectos sociointegradores como eje central de los Planes Nacionales de Formación, de manera semejante cuando se adapta a las nuevas exigencias en cuanto a los paradigmas de investigación, ubicándose en el paradigma cualitativo (Investigación Acción Participante) en sus proyectos de investigación. En las mismas circunstancias actúa como un organismo cuando se recibe a los estudiantes asignados por la Oficina de Planificación del Sector Universitario y se incorporan a la dinámica de estudios con la finalidad de satisfacer sus necesidades.

Con respecto a la universidad como cerebro, quiere decir que la organización al faltar alguna información ella misma puede completarla, por lo tanto se visualiza cuando los mismos involucrados del quehacer universitario buscan otras fuentes de información para solucionar su problema o llevar a cabo sus actividades diarias. Por su parte las autoridades exigen culminar en trimestre en una fecha determinada sin considerar los días perdidos, los involucrados se reorganizan y enfocan sus acciones a lograr terminar en la fecha prevista. Por otra parte el cerebro se manifiesta en la organización cuando la directiva lleva a cabo reuniones y toma decisiones considerando las necesidades del entorno y los actores. La universidad es un organismo, pero muchas veces este tipo de metáfora no se aplica, ya que no se llega a educar sobre el origen de las desviaciones y en su lugar se encierra en un círculo vicioso que no permite el aprendizaje, causando incertidumbre y descontrol en los pagos y otros beneficios.

Continuando con las conexiones de la universidad es una cultura en el sentido de asumir los valores y políticas quienes rigen su cultura organizacional, por otra parte cuando interactúan diversas subculturas definidas por intereses políticos partidistas quienes exigen a través de dos sindicatos de docentes y dos sindicatos de administrativos el seguimiento y cumplimiento de las mismas, los cuales en muchos casos afecta negativamente la integración y comunicación de los actores de la universidad. De igual manera la institución está dedicada a divulgar y exaltar su identidad organizacional.

En referencia a imaginar la universidad como un sistema de poder, la organización es así cuando se presentan malentendidos y presiones entre los sindicatos y los directivos ocasionando consumo de energía y distracción, permitiéndole establecer las cuotas de poder particular o intereses particulares. Es resaltante considerar el grado de estrés y presión constante al que son sometidos algunos trabajadores de los departamentos de administración y talento humano.

La universidad es un sistema de dominación cuando se controlan las entradas y salidas de todo el personal de la institución y se designan supervisores en las aulas y oficinas, resultando en ocasiones incómodo y desagradable. Por consiguiente los directivos

tratan de imponer sus tendencias políticas, dejando a un lado o desechando la diversidad de posturas ideológicas presentes en la universidad. En algunos casos las relaciones entre jefe y subordinado no están basadas en la convivencia armónica sino en el poco respeto por la autoridad.

En este mismo orden de ideas, la universidad es cambio y transformación cuando reconoce la necesidad de transformarse y emprende un proceso de evolución de Instituto a Universidad. Para concluir se puede visualizar a la organización como una máquina cuando en la forma impositiva e inconsulta de aplicar una nueva modalidad de educación universitaria basada en proyectos, sin considerar las opiniones de los involucrados ni hacerlos partícipes del modelo. Cuando la directiva a través de su página web, la radio y el correo institucional exigen asistencia a eventos fuera de la institución con el fin de apoyar asuntos no académicos sino de otra índole.

En otro orden de ideas, en el proceso de transición planteado con anterioridad se manifiesta la dominación se dejaron a un lado muchos aspectos que involucraban la sensibilización de los actores y la estructura necesaria para su puesta en marcha, trayendo como consecuencia ciertos choques y reacciones adversas, las cuales en muchos casos no se han podido solventar.

3.- Apreciación crítica de la organización

Al llevar a cabo esta evaluación crítica de la organización se le dará utilidad a cada una de las metáforas obedeciendo a las intenciones del análisis, por lo cual se considerará la perspectiva gerencial para entender y ofrecer prescripciones de solución a la complejidad reinante. Partiendo de lo anterior Morgan (1990), ofrece una forma de entender las particularidades de una situación, especificando las posturas e identificando cuáles de ellas son las más idóneas para interrelacionarlas y crear una lista de argumentos válidos sobre el cual se apoyará el andamiaje de juicios de valor.

Las evidencias reflejadas en la situación actual de la organización representan el eje principal de la evaluación organizacional. A continuación se establecen las líneas de pensamiento inferidas durante este estudio. Para iniciar este razonamiento se debe

hacer un ejercicio basado en la imaginación con la finalidad de poder pasearse por la historia, evolución y actualidad de la universidad, donde las metáforas guiarán el pensamiento para luego situar la línea argumental en primer plano. Por consiguiente se visualiza a la organización como:

a. Organización excesivamente burocrática de tipo profesional estimulada por pensamientos mecanicistas. (metáforas: máquina, cerebro, cárcel psíquica).

b. Cambios organizacionales conducidos por el entorno. (metáforas: organismo, máquina dominación).

c. Aprendizaje organizacional dirigido a la permanencia de la universidad. (metáforas: cerebro, organismo, cultura, máquina, cárcel psíquicas).

d. Cultura organizacional mediada por fuerzas políticas e intereses de pequeños grupos. (metáforas: cultura, sistemas políticos, dominación).

e. La ideología política orienta la dinámica y el ambiente organizacional. (metáforas: cultura, sistemas políticos, dominación).

f. Las relaciones se basan en el poder ejercido por los sindicatos y el centro de estudiantes. (metáforas: cultura, sistemas políticos, dominación).

g. Aprendizaje organizacional basado en el mantenimiento del poder. (metáforas: cerebro, sistema político, dominación).

h. Centralización y poca fluidez de la información necesaria para la retroalimentación. (metáforas: cerebro, máquina sistema político, dominación).

i. Autoridades designadas según su orientación política. (metáforas: cultura, dominación, sistema político, organismo).

j. Presupuesto a discreción del Ministerio de Educación Universitaria. (metáforas: sistema político, dominación, organismo).

k. Docencia como eje principal de la dirección estratégica. (metáforas: cultura, sistema político).

La dinámica organizacional derivada de las líneas argumentales indica la presencia de una universidad basada en una estructura organizacional rígida, cuya permanencia está signada por pensamientos mecanicistas presentes en la alta gerencia, quien se

encarga a través de los consejos directivos ordinarios y extraordinarios emitir las directrices para el control y seguimientos de los procesos organizacionales. Por otra parte lo rígido de esa estructura jerárquica y de los procesos rutinarios basados en normas y procedimientos y la inflexibilidad de la dinámica organizacional, la supeditan a enfocarse a solventar lo urgente y no lo importante, es decir la información es procesada de acuerdo a las exigencias de los jefes y estos a su vez son presionados por sus superiores, los cuales alientan su jerarquía ante tales situaciones, evidenciando una proyección de su ego al exigir celeridad en dichos requerimientos. En consecuencia, la universidad se activa a través de mecanismos de presión, llevándola a reorganizarse y reorientarse para cumplir las exigencias del entorno.

Como se puede visualizar los cambios en la universidad fueron iniciados a través de una directriz presidencial, emitiendo un decreto para la transformación de Institutos a Universidades. Dicha exigencia fue acatada por todas las instituciones universitarias, acoplándose a las demandas del entorno político, social, cultural, científico con el fin de no quedarse fuera de la dinámica exigida por estas fuerzas interrelacionadas y complejas. La institución es manejada como una máquina sin sentimientos donde los actores de la vida universitaria son autómatas regidos por normas, valores, estructuras impuestas por el consejo directivo y el gobierno central, estatal y municipal.

En la misma medida que se visualiza esa cultura dirigida por el interés de poder y permanencia, se incorporan las subculturas representadas por los estudiantes, los gremios y los grupos espontáneos de trabajo, en donde cada uno trata también de imponer sus puntos de vista sin considerar el interés colectivo que debe prevalecer en un institución sana. Estas fuerzas de empuje y acción no solo vienen del nivel central o las autoridades sino del centro de estudiantes, quienes exigen su cuota de autoridad y muchas veces son ellos quienes controlan situaciones e imponen sus intereses, evadiendo los canales regulares.

Adicionalmente se unen las subculturas reinantes en cada departamento académico, quien en sí mismas son una representación de los intereses de los docentes, administrativos, obreros y estudiantes adscritos a dicha unidad y por supuesto las

coordinaciones y departamentos quienes se unen con el fin de ejercer sus puntos de vistas en el accionar educativo. Muchas veces ese afán de dominación y poder ejercido por las autoridades también lo practican algunos departamentos. Debido a esto se fomenta una cultura del poder, un sistema de dominación basado en el más apto.

La centralización y lo poco fluido de la información también permite vincularse con las cuotas de poder exigidas en algunos casos por los departamentos, unidades o secciones. Es significativo mencionar la práctica del nombramiento directamente por parte del Ministerio de Educación Universitaria del tren directivo, ya que no existen procesos electorales para su designación, por lo que se ha vuelto parte de nuestra cultura organizacional y por consiguiente las autoridades corresponden a esas fuerzas políticas con su lealtad absoluta.

Bajo otras circunstancias se encuentra la cultura de darle mayor empuje a la docencia, la cual es promovida desde hace muchos años por las autoridades, quienes dejan en segundo plano las funciones de extensión e investigación. Esto se debe a una concepción errada de la gerencia en suponer como único recurso al estudiante, exigiendo al docente su preparación académica en menoscabo de la investigación y la extensión como vía para difundir el conocimiento.

En el marco de interrelacionar los discernimientos, se muestra la forma en la cual se aprende. Este tipo de metodología de aprendizaje basada en utilizar la información solamente con fines de supervivencia y adaptación se relaciona con el tipo de cultura y las culturas subyacentes impuestas a través de los grupos de poder y los medios de dominación, aunado a procesos rutinarios y poco flexibles, plagados de opresión estudiantil y otros grupos minoritarios quienes empujan y atraen a su merced la dinámica institucional. La poca fluidez de la información derivada del ejercicio del poder y el ego no permite una retroalimentación completa de las prácticas universitarias, perdiéndose en muchos casos la oportunidad de ser creativos e innovar porque sólo se enfocan en usar la poca información obtenida para subsanar lo urgente y dejar a un lado lo medular de la organización: Docencia, extensión e investigación.

Por otra parte, es importante incorporar la forma de dominación ejercida en este caso por el ministerio, cuando asigna el presupuesto sin considerar las necesidades reales de nuestra institución, evidenciándose un proceso consciente de represión, de malestar y exaltación del ego del poderoso, generándose de forma consciente e inconscientemente una cultura de la perversidad basada en la doble moral.

4.- Configuración de los problemas organizacionales

Una vez recorrido el diagnóstico y la evaluación crítica de la organización se puede comprender de una forma interrelacionada todo su mundo interno y externo, por lo tanto se está en una posición perfecta para señalar a través de la praxis gerencial una forma de salir de esta situación de desconcierto e incertidumbre. Éstas prescripciones están enfocadas en cada una de las metáforas propuestas por Morgan (1990), pero haciendo énfasis en gestionar los problemas más relevantes relacionados con la cultura, los grupos de poder, la dominación y la ideología política sin descuidar a la organización como un ser vivo, con fuerte arraigo a sus intereses, regida por normas y procedimientos y como un flujo de cambio y transformación.

El interés de todo gerente debería centrarse inicialmente en entender su papel preponderantes en la resolución de los problemas, una vez aclarado este punto debe despojarse momentáneamente de sus ideas políticas y de cualquier daño psíquico causado por las perversidades presentes en la universidad y finalmente escudarse en sus valores para obtener la correspondencia entre el dicho y el hecho y fomentar la praxis gerencial. Todas las metáforas serán útiles para prescribir las directrices de acción sin menoscabo de alguna de ellas.

El gerente debe reconocer el ambiente de cambios sorprendentes y emergentes donde se encuentra sumergido y de allí partir para aplicar la metáfora de cambio y transformación como eje cardinal de la praxis gerencial en la universidad. Se necesita llevar a cabo cambios para gestionar el caos, es conveniente sensibilizar al personal sobre la necesidad del cambio y los beneficios que a la larga incidirán positivamente en su labor diaria y los procesos organizacionales. En este sentido se presentan las posibles líneas

de acción gerencial de forma interconectada y evocando a cada una de las metáforas mencionadas anteriormente, con la finalidad de enfrentar los cambios a través de su propia lógica.

Desde el punto de vista de la metáfora de la máquina: el gerente debe concebir a la universidad de forma operativa y funcional, es decir reconocer sus particularidades como institución del estado, apegada a leyes y reglamentos, con un fin específico dentro la sociedad a la cual sirve. Entendiendo su dinámica de trabajo y sus procedimientos para no caer en ilegalidad. En tal sentido debe cumplir sus objetivos a través de un trabajo armónico y sistémico donde converja diversidad de pensamientos. Desde el punto de vista de la metáfora del organismo: se debe sentir la necesidad de ser organizados para cumplir con las demandas del entorno., es decir ser adaptativos. Tal propuesta se puede llevar a cabo a través de una gerencia flexible, con relaciones permanentes hacia el entorno y orientado en lo particular y lo colectivo, es decir conjugando acciones o políticas internas de retroalimentaciones con el fin de edificar valores comunes que orienten las actuaciones o prácticas de la instituciones, con un sentido de pertenencia basado en el respeto, la participación, el diálogo y la preeminencia de las prácticas de los actores universitarios. Estas acciones emprendidas en equipo permitirán rodearse de un aura de respeto, de dignidad e integridad, sin divisiones, instaurando una identidad sana y vigorosa por dentro y por fuera.

Desde el punto de vista de la metáfora del cerebro: Se debe entender que la organización es un sistema dentro de otros sistemas, es decir está conformada por redes de relaciones que sustentan un modelo de causalidad recíproca. Esto ayudará al gerente a estar organizado para el aprendizaje y la innovación y así reducir la incertidumbre. En tal sentido ha de crear procesos más fluidos de retroalimentación entre las distintas unidades departamentales.

Desde el punto de vista de la metáfora de sistemas políticos: La gerencia debe actuar políticamente con el fin de gestionar conflictos e intereses a través del consenso y la participación permanente de todos los gremios y grupos de poder que hacen vida en la

institución. ¿De qué forma el papel del gerente puede conciliar esta situación? Debe estar abierto a su entorno con los cinco sentidos prestos a captar los cambios sutiles a su alrededor, al darse cuenta de tales cambios, establecer reglas de juego claras, antes de actuar. Aunado a esto el sentido común es de suma importancia para la toma de decisiones en colectivo, asignar las corresponsabilidades en el trabajo del equipo, propiciar y a la vez dirigir el debate de las ideas contrarias de forma respetuosa para alcanzar el consenso. Por otra parte es esencial promover desde su accionar gerencial la participación activa y protagónica de aquellos grupos minoritarios de poder y de nuevos actores con el fin de impulsar ambientes idóneos para la práctica democrática en igualdad de oportunidades.

Por otra parte la metáfora de la cultura: Debe reconstruir de nuevo la identidad, dejando a un lado el egocentrismo. Esto es importante debido a la etapa de transición en donde se puede encontrar, la cual empuja a dejar atrás la concepción de educación técnica y enfocarse en trabajar sobre los cimientos de la universidad. Los actores de este escenario universitario han de establecer como base de toda gestión los principios, valores y ética aplicada para el logro de la verdadera transformación. Y es a través de campañas de sensibilización y prácticas de integración y participación en la construcción de la misión, visión, valores y símbolos institucionales, donde los medios de comunicación sean redireccionados a promover y divulgar todo el acontecer diario.

Desde el punto de vista de la metáfora de la cárcel psíquica: El gerente debería saber eludir las trampas cognitivas presentes en el inconsciente individual y colectivo, para lograr la comprensión interna de los actores de la universidad. Si el gerente es sensible a estos cambios puede establecer líneas de acción específicas para librar tensiones y presiones implícitas en la dinámica de los individuos y sus intereses, de esta forma se promoverán la autonomía y la formación.

En este sentido la metáfora de la dominación: A partir de esta metáfora la gerencia entiende la dialógica como una forma de enfrenar los cambios, llegar a acuerdos y evitar la dominación, la represión y el autoritarismo, sólo gestionándolos no imponiéndolos. Y de allí parte su astucia en resistir a la dominación social.

Y para finalizar:, los contextos emergentes y en muchos casos perversos se gestionan a través de una gerencia con liderazgo, resiliencia, inteligencia emocional, íntegra, digna y con valores éticos bien definidos, así como habilidades técnicas y conocimiento para adaptarse, poder negociar e innovar en este tipo de ambientes, siendo perseverantes en el logro del cambio.

Reflexiones finales

Las metáforas representan una forma compleja de entender a la organización y los cambios en los cuales está inserta, con una mirada multifacética de su accionar y su praxis diaria. Por consiguiente Morgan (1990) revela una metodología efectiva, con diferentes visiones e interrelaciones de los sucesos organizacionales.

Desde la perspectiva de la gerencia universitaria esta constituye una forma de gestionar el quehacer de las organizaciones de educación universitaria, por consiguiente los gerentes quienes las dirigen debe saber leer a sus organizaciones y las circunstancias que las rodean, siendo necesario aplicar metodologías de comprensión enfocadas a mirarlas desde diversas perspectivas; es allí donde las metáforas ofrecen una vía eficiente para su estudio y poder lograr el cambio y la transformación exigida por la sociedad.

El aporte de este artículo de investigación se centra en el empleo de una metodología de análisis organizacional a través de un conjunto de metáforas dirigido a comprender y gestionar los problemas presentes a través de ver la organización. Este análisis se enfoca ver a la organización: como máquina, como organismo vivo, a manera de cerebro, como cultura, a modo de sistema político, como prisión, flujo e instrumento de dominación.

Este tipo de metodología basada en el análisis organizacional parte de una descripción detallada de la organización, para luego estructurar la caracterización de los principales problemas; inmediatamente se lleva a cabo un ejercicio de visualización crítica y finalmente se configurara una nueva forma de hacer gerencia en donde se parte de

múltiples visiones, con el fin de generar acciones efectivas y orientadas a sortear ambientes llenos de inestabilidad e incertidumbre.

Referencias consultadas

- Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología. Gaceta N° 40.547 Año CXLII. Mes II. 2014. Disponible en Línea:<http://www.ciea.org.ve/wp/wp-content/uploads/2013/11/Providencia-de-PVJ-GO-40547.pdf>. [Consulta: 2015, Marzo, 7].
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Resolución N° 2963. Años 198 y 149. Disponible en Línea:http://apps.ucab.edu.ve/nap/recursos/PNF-Resolucion_2963%20del%2013-05-2008.pdf. [Consulta: 2015, Marzo, 6].
- Montoya, Alexandra y Montoya, Iván. (2003). Las Organizaciones y los Métodos de su entendimiento. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas. [en línea]. N° 22. Disponible en línea: <http://www.redalyc.org/pdf/818/81802208.pdf> [Consulta: 2015, Marzo, 31].
- Morgan, Gareth. (1990) Imágenes de la Organización. 2da. edición. Sage-USA. 304p. Disponible en línea: <http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/la%20clase%20de%20morgan%20imagenes%20de%20la%20orga%202013.pdf> [Consulta: 2015, Marzo, 1].
- Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero. Centro de Tecnología Información y Comunicación. 2015. Disponible en: <http://iutag.org/>. [Consulta: 2015, Marzo, 2]