



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
FRANCISCO DE MIRANDA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ÁREA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN CIENCIAS GERENCIALES**

**LA GERENCIA LÚDICA, TEORIA EMERGENTE
PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIO**
Tesis Doctoral presentada como Requisito Parcial para optar al
Grado Académico de: Doctor en Ciencias Gerenciales

Autor: MSc. Juan Miguel Roberty.

Tutor: Dr. Wilmar Tadeo Delgado.

Santa Ana de Coro, octubre de 2023

ACTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor de la Tesis Doctoral “**LA GERENCIA LÚDICA, TEORÍA EMERGENTE PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIO**”, presentada por el ciudadano: JUAN MIGUEL ROBERTY VELAZCO, titular de la Cédula de Identidad N° V - 9.928.261, para optar al Grado Académico de Doctor en Ciencias Gerenciales en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), considero que dicha Tesis reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública y evaluación por parte del jurado evaluador.

En la ciudad de Santa Ana de Coro, a los diez (10) días del mes de junio del año dos mil veintitrés (2023).



DR. WILMAR TADEO DELGADO

C.I. V – 3.830.213

TUTOR ACADÉMICO

Teléfono: 0414 – 6809293 – 0414-6837425

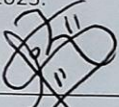
e-mail: wilmartadeodelgado@gmail.com


REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
"FRANCISCO DE MIRANDA"
VICERRECTORADO ACADEMICO
DECANATO DE POSTGRADO

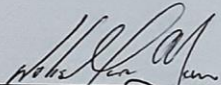
LA GERENCIA LÚDICA,
TEORÍA EMERGENTE PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIO.

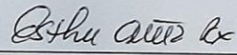
Autor:
Juan Miguel Roberty Velazco

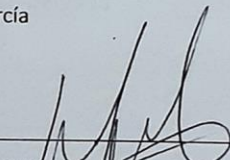
Tesis Doctoral Aprobada, en nombre de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda", por el siguiente Jurado en la Ciudad de Coro a los diez (10) días del mes de octubre de 2023.

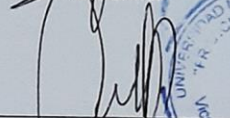

Dra. Lesbia Rosa Ramírez
Jurado Presidente

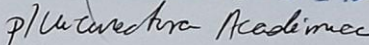

Dra. María Alejandra García
Jurado Principal


Dra. Nolis Martín García
Jurado Principal



Dra. Esther Añez
Jurado Principal



Dr. Wilmar Tasso Delgado
Tutor Académico


Dr. Adolfo Primera
Decanato Área de Postgrado


p/ Vicerrectora Académica



 Av. Josefa Camejo con Av. Manare Edificio ADI. Santa Sana de Coro. Estado Falcón.

 decanopostgrado.unefm@gmail.com / coordinacionpostgradounefm@gmail.com

ACTA DE VEREDICTO

Los abajo firmantes, miembros del Jurado Evaluador, designados por el Consejo de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), para evaluar la Tesis Doctoral titulada: LA GERENCIA LÚDICA, TEORÍA EMERGENTE PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIO, que presentó de conformidad con las formalidades administrativas y legales correspondientes, el ciudadano Juan Miguel Roberty Velazco, titular de la Cédula de Identidad V- 9.928.261, de conformidad con el Artículo 40 de las Normas para Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral, decidimos unánimemente otorgar:

MENCION: *Honorífica - Publicación.*

Por considerar: *Esta investigación es innovadora de alto rigor científico para llevar su teoría de aplicabilidad en el contexto de este excelente contenido investigativo.*

Se levanta la presente Acta a los diez (10) días del mes de octubre del 2023, en virtud de lo cual firmamos conformes:

Dra. Leshia Rosa Ramírez
Jurado Presidente

Dra. María Alejandra García
Jurado Principal

Dra. Nolis Martín García
Jurado Principal

Dra. Esther Añez
Jurado Principal

Dr. Wilfrado Falcón Delgado
Tutor Académico



EVALUACIÓN DE TESIS DOCTORAL

En el día de hoy, martes diez (10) de octubre de 2023, en la ciudad de Santa Ana de Coro, a las diez de la mañana (10:00 a.m.), se constituyó en la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" el Jurado designado por el Consejo de Postgrado para evaluar la Tesis Doctoral titulada: **LA GERENCIA LÚDICA, TEORÍA EMERGENTE PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIO**; que presentó de conformidad con las formalidades administrativas y legales correspondientes, el ciudadano **Juan Miguel Roberty Velazco**, titular de la Cédula de Identidad V- 9.928.261, como requisito para optar al Grado Académico de **Doctor en Ciencias Gerenciales**.

Realizado el Acto Académico de Evaluación, de conformidad con las Normas para Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral vigentes, se da fe del siguiente Veredicto:

APROBADO REPROBADO MENCION

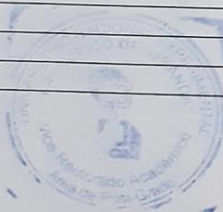
Observaciones:

*Honorifica,
Publicación*

JURADO	NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA	FIRMA
PRESIDENTE	Lesbia Rosa Ramírez	9.567.933	<i>[Firma]</i>
JURADO PRINCIPAL	María Alejandra García	13.723.778	<i>[Firma]</i>
JURADO PRINCIPAL	Nolis Martín García	16.382.279	<i>[Firma]</i>
JURADO PRINCIPAL	Esther Añez	7.482.102	<i>[Firma]</i>
JURADO /TUTOR (A)	Wilmar Tadeo Delgado	3.830.213	<i>[Firma]</i>

Sustento de la mención:

Esta investigación es innovadora de alto rigor científico para llevar su teoría al contexto de estudio. Excelente contenido investigado



DEDICATORIA

Creo que somos el fruto tangible de personas maravillosas,
que estuvieron presentes desde nuestro nacimiento:
padre, madre, hermanos, tíos, abuelos, padrinos....
...somos la suma del amor prodigado por cada una de ellas.

No cabe el ego personal, ante tanta bondad familiar.

Somos polvo que flota en el viento,
movidos por la voluntad indivisible de la Divina Providencia.

Cada día doy gracias a Dios por toda esa gente espléndida
que me ha querido sinceramente,

al igual que pido con devoción

merecer con hechos fecundos

tanto sacrificio y abnegación.

Constituya esta obra epistémica,

un remanso de agua dulce en el camino de mi redención.

**Juan Miguel Roberty Velazco.
Coro, junio de 2023.**

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
RESÚMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
REFLEXIONES FINALES	141
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	144
ANEXOS	151
MOMENTO I. IDEA IMPULSORA DE LA TESIS DOCTORAL	
1.1. Idea Impulsora (Realidad Problemática)	5
1.2. Preguntas problematizadoras Generales y Específicas	13
1.3. Propósitos de la Investigación	14
1.3.1. Propósito General	14
1.3.2. Propósitos Específicos.	14
1.4. Pertinencia de la Investigación	14
1.5. Alcance y Escenario de la Investigación	17
MOMENTO 2. ESTADO DELARTE	
2.1. Experiencias Investigativas Previas	19
2.2. La Filosofía de la Ciencia	26
2.3. Las Organizaciones	30
2.4. Teoría Burocrática de la Organización	32
- Teoría Burocrática de Weber.	32
2.5. Teoría Contingente de la Organización	33
- Aportes de Burns y Stalker.	33
- Aportes de Lawrence y Lorsch.	34
2.6. Teoría Sistémica de la Organización	36
- Teoría Sistémica	38
2.7. La Gerencia: Arte y Ciencia	38
2.7.1. Teorías de la Gerencia (X,Y,Z)	40
2.7.2. La Gerencia Universitaria	42
2.8. Desempeño Gerencial	44
2.9. Los Juegos - Ciencia	46
- Teoría del Homo Ludens	46
- Ajedrez	47
- Cubo Mágico	50

2.10. Neurociencias y Neurogerencia	51
2.11. Cambio Organizacional	55
2.11.1. La forma del cambio en las organizaciones.	59
2.12. Bases Legales para una Gerencia Innovadora e Incluyente	63
- Ley de Universidades	63
- Reglamento General de la UNEFM	64
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	66
- Ley Orgánica de la Administración Pública	67
- Ley Orgánica de Contraloría Social	68
MOMENTO III. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. Paradigma de la Investigación	71
- Paradigma interpretativo.	73
3.2. Enfoque Epistémico de la Investigación	73
- Enfoque cualitativo	75
3.3. Método Utilizado para la Construcción del Conocimiento	75
- Teoría fundamentada	75
3.4. Diseño de la Investigación	77
- Diseño emergente	79
3.5. Categorías Principales de la Investigación	79
- Gerencia universitaria	79
- Desempeño gerencial	79
- Organización mecanicista	79
- Organización orgánica	79
- Juegos-ciencia	79
- Cambio organizacional	79
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	81
- Observación participante.	82
- Entrevista	82
- Revisión documental	82
- Informantes clave	83
3.7. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	83
- Codificación.	84
- Método comparativo constante.	84
- Saturación teórica.	84
- Clasificación teórica.	85
- Revisión de la literatura.	85
- Escritura teórica.	85

3.8. Criterios de Rigor Científico y Aspectos Éticos	85
- Fiabilidad.	86
- Credibilidad.	86
- Confirmabilidad.	87
- Transferibilidad.	87
- Adecuación teórico-epistemológica.	88
- Consentimiento informado	88
- Confidencialidad.	88
- Manejo de riesgos	89
MOMENTO IV. HALLAZGOS	
4.1. Codificación Abierta	90
4.2. Codificación Axial	106
4.3. Codificación Selectiva	119
- Interconexión entre las categorías principales	119
4.4. Categoría Central de la Investigación	123
MOMENTO V. NUEVO CONSTRUCTO TEÓRICO	
5.1. Fundamentación Onto-Epistémica de la Teoría de la Gerencia Lúdica	126
5.2. Comprensión Absoluta de la Teoría de la Gerencia Lúdica	127
5.3. Aplicaciones Prácticas de la Teoría de la Gerencia Lúdica	133
5.4. Fases para la Implementación de la Teoría de la Gerencia Lúdica	137

LISTA DE CUADROS

CUADRO	PÁGINA
1. Corrientes epistemológicas	29
2. Organización mecanicista Vs, Organización orgánica	34
3. Piezas del ajedrez y sus movimientos	49
4. Elementos del cambio organizacional	62
5. Paradigmas de Investigación	72
6. Enfoques de Investigación	74
7. Categorías principales de investigación	80
8. Técnicas de recolección de datos	82
9. Informantes clave	83
10. Interrogantes y hallazgos	91
11. Códigos y atributos de la Interrogante No. 1	107
12. Códigos y atributos de la Interrogante No. 2	110

13. Códigos y atributos de la Interrogante No. 3	112
14. Códigos y atributos de la Interrogante No. 4	113
15. Códigos y atributos de la Interrogante No. 5	115
16. Códigos y atributos de la Interrogante No. 6	116
17. Códigos y atributos de la Interrogante No. 7	117
18. Códigos y atributos de la Interrogante No. 8	118
19. Matriz Onto-Epistémica de la Teoría de la Gerencia Lúdica	126
20. Lineamientos Gerenciales Lúdicos	132
21. Guías de acción de la Teoría de la Gerencia Lúdica	134
22. Etapas para la implementación de la Gerencia Lúdica	139

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	PÁGINA
1. Tablero de ajedrez	47
2. Cubo mágico de Rubik	50
3. Modelo del campo de fuerzas de Lewin	60
4. Categoría Central. Interconexión entre categorías principales	124

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
FRANCISCO DE MIRANDA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ÁREA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN CIENCIAS GERENCIALES**

**La Gerencia Lúdica,
Teoría Emergente para el Cambio Organizacional Universitario.**

**Autor: MSc. Juan Miguel Roberty.
Tutor: Dr. Wilmar Tadeo Delgado.**

RESÚMEN

La organización universitaria pública venezolana bien puede catalogarse como mecanicista y tradicional, con sistemas ortodoxos de gestión donde predominan estructuras funcionales centralizadas, verticales y jerárquicas; de exiguu seguimiento e insuficiente control. Tal es el caso de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Ante la situación planteada, resulta perentoria la implementación de modelos gerenciales emergentes que potencien los procesos internos en las Universidades públicas nacionales. Dadas las condiciones que anteceden, se plantea la **Teoría de la Gerencia Lúdica**, que es el resultado de adaptar las características intrínsecas de reconocidos juegos-ciencia como el ajedrez y el cubo mágico a la gerencia universitaria; abordando de tal forma todos los elementos presentes en la organización como si fueran piezas afines y concordantes. En ese sentido, las estrategias lúdicas procuran la flexibilidad evolutiva de los procesos internos, conllevan a una planificación realista y tributan a una visión holística estructural que cristaliza en cambios institucionales positivos. Esta teoría gerencial inédita considera a la evaluación operativa permanente, a la creatividad individual y al esfuerzo equitativo horizontal como instrumentos indispensables para enfrentar con éxito las circunstancias siempre cambiantes del entorno. El constructo teórico se desarrolla bajo el paradigma interpretativo, puesto que los sujetos de estudio se conciben como entes sensibles a los eventos del contexto vivencial. Por ende, se asume un enfoque cualitativo, analizando múltiples posturas subjetivas de los actores involucrados, dentro de su ambiente laboral natural. La investigación responde al método de teoría fundamentada según Strauss y Corbin (2002), en virtud de que la teoría lúdica surgió sistemáticamente luego de codificar y clasificar la información recolectada a través de entrevistas, en revisión constante de la literatura correspondiente.

Palabras Clave: Organización, Universidad, Cambio, Gerencia, Lúdica.

INTRODUCCIÓN

Es pertinente iniciar esta obra epistémica señalando que nada es estático, tanto así que los pensadores pre-socráticos llegaron a determinar que nada es permanente, que todo se modifica. Ciertamente, el famoso filósofo griego Heráclito de Éfeso (540 a.C. – 480 a.C.) afirmaba que lo único permanente es el cambio, que nadie se baña dos veces en un mismo río, no porque el sitio puede no estar allí, sino porque cuando alguien entra y sale al río, ya no son las mismas aguas, porque el tiempo ha transcurrido y le ha hecho modificaciones de toda naturaleza, y el momento tampoco es el mismo.

La celebre frase o afirmación de Heráclito de Éfeso, data de hace dos mil quinientos años, y después siguieron otros pensadores cultivando esa tesis de la dialéctica, del cambio, y llegaron a decir o exponer que el mundo era una diversidad contradictoria: cada cosa y cada ser tiene su contrario, y esa confrontación de los contrarios es lo que va provocando las modificaciones también del propio ser, de los sujetos y de los objetos del universo conocido, que nos rodea, que nos envuelve.

En consonancia existencial con los famosos pensadores griegos, cuando se aborda el problema gerencial universitario, es necesario ubicarse en el contexto. En tal sentido, la Universidad no debe considerarse como una entidad educativa socialmente aislada, sino como un todo general integrado, que se desenvuelve en un determinado contexto sociocultural de tiempo y lugar. Por consiguiente, la Universidad forma parte, actúa y responde a las realidades de ese contexto.

Consecuentemente, en lo referente al ámbito universitario, el cambio positivo puede y debe verificarse mediante una gran discusión sobre este asunto, donde participen todos los involucrados y la propia comunidad, en relación al papel que le corresponde ejecutar a las Instituciones

Universitarias venezolanas en estos tiempos actuales, porque los tiempos cambiaron, modificando las variables que interactúan en el entorno de tales organizaciones; provocando un sacudón masivo de estructuras jerárquicas petrificadas e inoperantes ante las nuevas realidades.

En el ámbito de las Universidades públicas venezolanas, encontramos a la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), creada mediante Decreto Presidencial N° 2.256 de fecha 25.07.1977, publicado en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 31.285 de fecha 28.07.1977, respectivamente. Institución universitaria que replica la estructura jerárquica ortodoxa mencionada anteriormente; y en la cual se manifiestan problemas de obsolescencia estratégica y falencia operacional.

En virtud de la coyuntura planteada, resulta propicia la implementación de modelos gerenciales emergentes que potencien y modernicen los procesos internos en las Universidades públicas venezolanas, y que puedan también aplicarse en Universidades públicas de otras latitudes. Ese modelo gerencial emergente debe ser flexible y proactivo ante las circunstancias del entorno; obedeciendo a una realidad sociocultural en cambio permanente, que requiere de respuestas organizacionales innovadoras y polivalentes.

Dadas las condiciones que anteceden, y en la búsqueda de un modelo gerencial original, se plantea la noción teórica de Gerencia Lúdica, que sería el resultado de adaptar las características intrínsecas de juegos de actitud mental reflexiva, como el ajedrez y el cubo mágico, al escenario operativo de las Universidades. Este constructo teórico, pretende impulsar la gestión interna hacia estadios de excelencia, sobre la base de las particularidades integradoras de los juegos mencionados.

En tal sentido, la Gerencia Lúdica abordaría o comprendería todos los elementos presentes en la organización universitaria; analizando cada una de las áreas como si fueran piezas afines y concordantes, como un todo integrado e interconectado. Este enfoque gerencial innovador, conduce a un replanteamiento de la estructura y dirección de la gerencia tradicional, puesto que considera a la inventiva individual y al esfuerzo equitativo horizontal como herramientas indispensables para enfrentar con éxito las circunstancias siempre volubles del entorno dado.

En otras palabras, los lineamientos gerenciales lúdicos podrían coadyuvar exitosamente a la sinergia y la comunicación asertiva entre dependencias internas, promoverían la evaluación (acompañamiento) permanente del personal, impulsarían el correcto seguimiento de las políticas (estrategias) institucionales, suscitarían la planificación sistémica flexible y fomentarían el potencial creativo de cada uno de los miembros de las Universidades públicas venezolanas.

Para la consecución satisfactoria de los objetivos propuestos, la presente investigación se desarrolla en cinco (05) momentos bien definidos; bajo la siguiente secuencia y contenido respectivo: **Momento I:** (Idea Impulsora), **Momento II:** (Estado del Arte), **Momento III:** (Marco Metodológico), **Momento IV:** (Hallazgos-Resultado), y **Momento V:** (Constructo Teórico-Aplicaciones Prácticas-Etapas de implementación).

MOMENTO I

IDEA IMPULSORA DE LA TESIS DOCTORAL

Todos los estudios académicos e investigaciones científicas encuentran su génesis en algún pensamiento o imagen en particular, que representa un acercamiento primigenio a la realidad o fenómeno objeto de indagación y análisis. Así pues, tener una idea de investigación diáfana (definida) facilita tal proceso epistémico, puesto que concentra los esfuerzos del autor hacia la consecución plena del estudio; evitando la dispersión de recursos intelectuales y materiales.

Dentro del contexto anterior, las ideas de investigación pueden surgir de diversas fuentes, tales como las vivencias personales, ejercicio profesional, lectura de material impreso y/o hermenéutico, conversaciones cotidianas, observaciones de eventos, pensamientos, etc. Pero, independientemente de su fuente, una idea de investigación debe ser seductora e inspiradora para el investigador; así como también resultar interesante y atrayente ante el resto de la comunidad científica, bien sea por su originalidad o bien por su exposición en un ámbito diferente en relación a estudios preliminares.

Es menester destacar que con una investigación se busca, ante todo, resolver un problema de relevancia e incidencia general, así como elaborar teorías explicativas y funcionales sobre un suceso determinado. Consecuentemente, plantear el problema implica el refinamiento y conformación de la idea original de investigación. Para ello, es necesario formularse interrogantes idóneas, que conlleven a la declaración de propósitos realistas y alcanzables. Además, la indagación científica debe cumplir con criterios estrictos de pertinencia social y prestancia académica, que justifiquen ampliamente su realización.

1.1. Idea Impulsora (Realidad Problemática)

El cambio organizacional, en esencia, es una noción que involucra múltiples factores, en donde se reflejan necesidades de tipo político, cultural, económico y administrativo. Aunque resulte paradójico, el cambio organizacional es un fenómeno constante e intrínseco al devenir del tiempo, que marca de manera inexorable el desarrollo de una institución por cuanto se produce como respuesta (reacción) natural a la dinámica social, financiera y gubernamental respectiva.

La Universidad, en términos de su funcionalidad como organización inteligente, es susceptible de verse envuelta en eventos destinados a romper la inercia (obsolescencia) de mecanismos administrativos y criterios de gobernabilidad, con el objeto de adecuarse a las exigencias socio-económicas del entorno en un momento dado. Ciertamente, por tratarse de una organización fundamentada en la generación y el manejo del conocimiento, todos sus procesos académicos y administrativos se encuentran en evolución permanente, a efectos de procurar la verdad y la perfectibilidad de su rol institucional liberador.

Cabe agregar que las Universidades, de una u otra forma, se han encontrado indefectiblemente inmersas en diversos procesos de transformación, que buscan impulsar organizaciones más competitivas, dinámicas y transparentes; demandando en todo momento la implementación de modelos gerenciales innovadores para afrontar los retos de un mundo cada vez más impredecible. La necesidad de reestructurar la Universidad y organizar el cambio (evolución), parece ser la premisa aceptada para la optimización ejecutiva deseada.

Efectivamente, la problemática gerencial en las Universidades públicas latinoamericanas, entre ellas las venezolanas, es de huella prolongada; y ha sido abordada por diferentes autores u organismos públicos o privados, bajo

distintos enfoques científicos y variados criterios metodológicos; procurando identificar obstáculos institucionales y aportar las posibles soluciones estructurales correspondientes.

En relación con lo indicado en el párrafo anterior, comentamos que Villanueva (2006), fue enfático en apuntar que la educación universitaria latinoamericana continuaba arrastrando severas dificultades relacionadas con el manejo de las Universidades, motivado a una orientación gerencial rígida con marcas profundas de sumisión cultural. Más aún, Muñoz (2004), afirmaba que los sistemas de gestión de las Universidades regionales eran poco eficaces, puesto que respondían (por su proyecto original) a un entorno más estable que el del nuevo milenio.

En ese orden de ideas, Finger (1997), manifestaba que las Universidades latinoamericanas eran organizaciones conservadoras por excelencia, tanto en las prácticas como en las posturas ideológicas. Para el mencionado autor, la gestión universitaria latinoamericana bien podría caracterizarse como tradicionalista, burocrática, y gubernamental; verificándose una férrea resistencia a examinar en profundidad la aplicación de modelos emergentes de gerencia organizacional.

Referente a Venezuela, Orcajo (1999), daba cuenta de una crisis subyacente universitaria nacional, cuya gestación se debía a que la Universidad venezolana no se percibía ni se manejaba a sí misma como un todo, como un sistema interrelacionado, sino como un conjunto inconexo y caótico de oficinas y personas. Según el autor antes citado, el saber y el poder se habían administrado a través de cadenas lineales ascendentes (verticalidad), que subían desde los Jefes de Departamentos hasta el ciudadano Rector; pasando por toda una escala intermedia (tubular) de empleados escasamente interconectados.

Consecuentemente, Orcajo (1999), también advertía sobre la centralización de poder en las Universidades públicas venezolanas, fenómeno de reproducción común en los más altos niveles jerárquicos, lo que evidenciaba el temor de los gerentes a perder el control y revelaba la desconfianza en sus colaboradores más cercanos; en clara contraposición a un estilo de dirección equitativa e integradora, donde las tareas bien podían delegarse en funcionarios subalternos.

Asimismo, Mujica et al (2010), indicaba que en Venezuela, pese al conocimiento de prácticas gerenciales que favorecían la horizontalidad de la organización, aún persistía la huella de sistemas de dirección con orientación a la verticalidad; sistemas de dirección basados en tareas especializadas y departamentos específicos que daban lugar a organizaciones fuertes en sus estructuras, pero no productivas, y que no se adecuaban en su rendimiento a la dinámica del entorno institucional.

Para complementar las referencias gerenciales antes expuestas, Malpica y Rossell (2010), señalaron que muchas Universidades públicas eran ajenas al potencial creativo de su personal, lo que supondría una condición limitante para el crecimiento de las mismas. Según los autores citados, tal descuido acentuaba el centralismo de poder, puesto que los gerentes (por desconocimiento) jamás delegarían en sus colaboradores tareas complejas, asumiendo que no serían capaces de ejecutarlas.

La política tampoco ha sido ajena a la Institución universitaria, paradójicamente ha formado parte central del proceso histórico educativo nacional. En ese sentido, Ruiz (2001), argumentaba que la Universidad venezolana había sido sometida por los poderes de una política partidista sujeta a intereses clientelares, en desmedro de la meritocracia académica y gerencial, lo que trajo como consecuencia que no siempre se contara con el mejor recurso humano en el desempeño de facetas universitarias.

Mención especial merece la tarea del control y seguimiento de la gestión universitaria. A tales efectos, Godoy y Guédez (1989) indicaron con suma precisión que en Venezuela la única experiencia evaluativa era el control fiscal, ejercido por la Contraloría General de la República y por los Órganos de Control Interno de las Entes del Estado. Para los autores citados, las Universidades públicas venezolanas no habían sido diligentes en implementar mecanismos que le permitiesen ejercer un verdadero control de la gestión administrativa, posiblemente por las deficiencias internas de la organización universitaria que limitaban esa función.

Inclusive, diez (10) años más tarde, Durán (1999), alertaba sobre la inexistencia de controles de gestión en la Universidades públicas venezolanas que dieran oportuna cuenta de la ejecución presupuestaria en facultades y dependencias, del sistema de ascensos a profesores y empleados, del estricto acatamiento de horarios, del debido cumplimiento de leyes y reglamentos, de la transparencia en la contratación de obras, entre otros aspectos cuyo abandono ponía en tela de juicio la solemnidad de la autonomía universitaria bajo sospechas de presunta corrupción.

Pues bien, a pesar de las distancias temporales de las fuentes consultadas, las mismas permiten una perspectiva precisa de las distorsiones por las que ha atravesado la organización universitaria pública venezolana, la cual bien podría catalogarse como tradicional, con sistemas ortodoxos de gestión poco dispuestos a asumir o incorporar los cambios necesarios demandados por el conglomerado nacional en momentos dados; cada vez más complejos y multifactoriales.

Ante la situación planteada, resulta perentoria la implementación de modelos gerenciales emergentes que potencien los procesos internos en las Universidades públicas venezolanas; y que puedan también aplicarse en Universidades de otras latitudes o contextos educativos. Ese modelo

gerencial emergente debe ser dinámico, flexible y proactivo ante las circunstancias del entorno; obedeciendo así a una realidad sociocultural en cambio permanente, que requiere de respuestas organizacionales innovadoras y polivalentes.

En el ámbito de las Universidades públicas venezolanas, encontramos a la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), creada mediante Decreto Presidencial N° 2.256 de fecha 25.07.1977, debidamente publicado en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 31.285 de fecha 28.07.1977, respectivamente. Su génesis, fue consecuencia directa de una lucha profunda de la sociedad falconiana, que vislumbraba en esta Institución universitaria un foco de desarrollo integral y progreso sostenido para toda la región centro-occidental del país.

Las actividades docentes, de investigación y extensión de la UNEFM se organizan en Áreas, las cuales representan o constituyen instancias ejecutivas de programación (oferta) académica, desarrollo científico y despliegue socio-productivo. Están dirigidas por un Decano, y conformadas por Direcciones de Programa, Departamentos operativos e Institutos. Es menester destacar, que la configuración estructural por Direcciones y Departamentos, se replica en al ámbito de soporte administrativo-funcionarial, con sus respectivos Directores y Jefes.

El Consejo Universitario, es el máximo organismo de política general y de decisión de la UNEFM, y le corresponde la dirección académica y administrativa de la misma. Está integrado por el Rector, los Vicerrectores, el Secretario, los Decanos de Áreas Docentes, el Decano de Área de Postgrado, el Decano de Área de Investigación, el Decano del Área de Extensión y Producción, un representante del Ministerio de Educación, un representante de los profesores, un representante estudiantil y un representante de los egresados.

En la estructura jerárquica formal previamente descrita, impera una minuciosa división del trabajo, donde cada miembro tiene una labor específica, percibiendo una remuneración según el cargo nominal ocupado dentro de la Universidad. Es menester destacar que todos los procesos (académicos, administrativos) se rigen por reglamentos internos; motivo por el cual la función que desempeña el miembro dentro de la Universidad, es ejercida bajo parámetros normativos preestablecidos.

Ahora bien, por la condición de miembro activo de la UNEFM, el investigador ha percibido diferentes situaciones laborales que bien podrían catalogarse como indicios de un serio declive de ese modelo gerencial ortodoxo, a saber: planificación organizacional rígida absoluta, creciente injerencia de factores externos de poder (político), barreras comunicativas internas, deficiente seguimiento de gestión, evaluaciones eventuales del personal, poco estímulo de la creatividad y del sentido de participación de los trabajadores; entre otros rasgos o manifestaciones.

De igual manera, en conversaciones cotidianas informales sostenidas por el investigador con diferentes miembros de la UNEFM, siempre ha salido a relucir cierto malestar o desasosiego que guarda relación directa con las manifestaciones organizacionales mencionadas en el párrafo inmediatamente anterior; lo que refuerza la presunción de un problema (anacronismo) gerencial interno subyacente en la referida Institución universitaria del Estado Venezolano.

Consecuentemente, atendiendo a la coyuntura antes expuesta, resulta necesario un estudio científico riguroso que determine con exactitud los rasgos gerenciales predominantes en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Generando conjuntamente, un constructo teórico emergente novedoso acorde con las exigencias del entorno organizacional actual, que pueda aplicarse en otras Universidades públicas.

Dadas las condiciones que anteceden, y en la búsqueda de un modelo gerencial original, se plantea la noción teórica de Gerencia Lúdica, que sería el resultado de adaptar las características intrínsecas de reconocidos juegos de actitud mental reflexiva, como el **ajedrez** y el **cubo mágico**, al escenario operativo universitario. Este constructo teórico, pretende impulsar la gestión interna hacia estadios de excelencia, sobre la base de las particularidades integradoras de los juegos mencionados.

Cabría entonces preguntarse, ¿por qué el ajedrez y el cubo mágico, y no otros juegos de tablero o rompecabezas? Pues bien, la respuesta radica en las peculiaridades estratégicas gerenciales únicas derivadas de los juegos antes señalados, que los hacen ideales para su aplicación a los diferentes procesos organizacionales en procura de una combinación exitosa de flexibilidad, creatividad, horizontalidad y sistematicidad estructural.

Es así como el **ajedrez** consta de treinta y dos (32) piezas en total, divididas en dieciséis (16) piezas para cada contrincante, negras o blancas, según sea el caso. Cada pieza tiene un movimiento definido, por ende un objetivo específico dentro del juego, pero deben moverse de manera coordinada por el jugador (gerente) respectivo para alcanzar la victoria (meta) propuesta. Aplicado a la dinámica institucional, cada miembro cumple una labor específica, pero todos deben interactuar de manera armónica para la consecución de los objetivos organizacionales

Siguiendo con la exposición de sus características (gerenciales), es menester destacar que el juego de ajedrez se desarrolla en tres (03) etapas bien definidas y diferenciadas: apertura, medio juego y juego final. En la apertura, se posicionan las piezas en el tablero de la manera más favorable y ventajosa para el jugador (gerente), con el menor número posible de movimientos. En el medio juego, se despliega la estrategia prevista, pero en constante adaptación según la respuesta del oponente. En el juego final,

se valoran los resultados del plan estratégico aplicado, que bien puede mantenerse o modificarse según los avances obtenidos.

Indudablemente, al igual que en el ajedrez, una práctica gerencial sustentable en el tiempo requiere una planificación estratégica flexible, que permita alcanzar el objetivo planteado utilizando sólo los recursos humanos y materiales necesarios.. Es imprescindible, además, evaluar permanentemente las variables presentes en el entorno de la organización, para adecuar la estrategia a tales circunstancias externas. En adición, toda práctica empresarial requiere de un seguimiento estricto, a fin de corregir las debilidades detectadas y robustecer las fortalezas exhibidas durante el desarrollo del plan táctico utilizado

En cuanto al **cubo mágico**, consiste en un rompecabezas mecánico tridimensional de seis caras planas, con colores específicos para cada una de ellas y conformadas por una matriz de piezas de tres por tres por tres (3x3x3); es decir, nueve (09) sub-cubos por cada cara. El objetivo del juego es formar cada cara del cubo, de acuerdo a su color respectivo. El mecanismo requiere que las piezas estén completas y bien engranadas. Cada pieza se eslabona con las demás, y al moverse, producen un resultado diferente; por lo tanto, cada movimiento de una pieza en particular, afecta al conjunto en su totalidad.

Aplicando la dinámica lúdica del cubo mágico al campo de la gerencia, debemos concebir a la organización como un sistema integrado; donde la creatividad intelectual y los intereses laborales de cada miembro en particular, deben concentrarse hacia un objetivo provechoso común. Entendiéndose de tal manera que en dicho sistema holístico, los miembros interactúan y se influyen mutuamente, por lo que el comportamiento individual repercute inexorablemente sobre el devenir corporativo global.

En síntesis, la Gerencia Lúdica abordaría o comprendería todos los elementos presentes en la organización universitaria; analizando cada una de las áreas como si fueran piezas afines y concordantes, como un todo integrado e interconectado. Este enfoque gerencial innovador, conduce a un replanteamiento de la estructura y dirección de la gerencia tradicional, puesto que considera a la inventiva individual y al esfuerzo equitativo horizontal como instrumentos indispensables para enfrentar con éxito las circunstancias siempre cambiantes del entorno dado.

En otras palabras, tales lineamientos gerenciales lúdicos podrían coadyuvar exitosamente a la sinergia y la comunicación asertiva entre dependencias internas, promoverían la evaluación (acompañamiento) permanente del personal, impulsarían el correcto seguimiento de las políticas (estrategias) institucionales, suscitarían la planificación sistémica flexible y fomentarían el potencial creativo de cada uno de los miembros (actores) de las Universidades públicas venezolana (entre ellas, la UNEFM).

1.2. Preguntas Problematicadoras Generales y Específicas

En virtud de las consideraciones anteriores, se plantean las siguientes interrogantes, en función del problema de investigación:

¿Cómo sustentar un modelo gerencial estratégico e innovador para el cambio organizacional universitario?

¿Cuáles son los rasgos gerenciales universitarios preponderantes?

¿Cuáles son los lineamientos gerenciales organizacionales que se derivan de las características propias del ajedrez y el cubo mágico?

¿Qué aplicaciones prácticas tendrían los lineamientos gerenciales lúdicos en los procesos internos universitarios?

¿Cuáles son las etapas requeridas para implementar una teoría gerencial lúdica en los procesos internos universitarios?

1.3. Propósitos de la Investigación

1.3.1. Propósito General

- Generar un constructo teórico gerencial lúdico, para el cambio organizacional universitario.

1.3.2. Propósitos Específicos

- Determinar los rasgos gerenciales universitarios preponderantes.
- Construir los lineamientos gerenciales organizacionales que se derivan de las características intrínsecas del ajedrez y el cubo mágico.
- Interpretar las aplicaciones prácticas de los lineamientos gerenciales lúdicos en los procesos internos universitarios.
- Develar las etapas necesarias para la implementación de una Teoría Gerencial Lúdica en los procesos internos universitarios.

1.4. Pertinencia y Fundamentos de la Investigación

La Universidad, como organización generadora de conocimiento, no puede eludir ni olvidar su papel de institución inteligente, que aprende y evoluciona, tal cual lo hace un buen jugador de ajedrez o cubo mágico. En consecuencia, la Institución Universitaria, debe concentrar sus esfuerzos en responder de manera efectiva y oportuna a las exigencias académicas y administrativas de un entorno en cambio permanente; sirviendo de puente confiable para la transformación científica y cultural de un conglomerado determinado (área de influencia).

En correspondencia con lo anterior, la Gerencia Lúdica toma en consideración todos los elementos presentes (activos) en la organización universitaria, analizando cada una de las áreas como si fueran piezas afines y concordantes, como un todo integrado. Este enfoque gerencial novedoso,

conduce a un replanteamiento de la estructura de la gerencia tradicional, puesto que considera a la innovación, la adaptabilidad institucional, el acompañamiento (seguimiento) permanente y el esfuerzo colectivo horizontal como herramientas indispensables para enfrentar con éxito las circunstancias siempre variables del entorno dado.

Desde el punto de vista académico, el constructo gerencial lúdico resultante de la presente investigación, enriquecerá el acervo teórico general de las ciencias gerenciales; sirviendo como marco referencial axiomático y conceptual para futuras indagaciones que tengan como firme objetivo profundizar en la adaptación efectiva de elementos estratégicos de los juegos-ciencia a la dirección de organizaciones o empresas.

Desde el punto de vista normativo, los lineamientos operativos holísticos que involucra la Gerencia Lúdica, pueden incorporarse progresivamente a los reglamentos y manuales de procedimientos universitarios; constituyendo de tal manera un aporte sistémico sustancial para modernizar el marco jurídico que tutela el funcionamiento institucional en sus diversas vertientes (académicas y administrativas), haciendo más expeditos los procesos respectivos. Sirviendo además, como modelo a seguir por otros organismos públicos que deseen adecuar sus ordenanzas a la dinámica gerencial lúdica.

En cuanto a la social, es menester destacar que las Universidades públicas venezolanas (entre ellas, la UNEFM), son instituciones creadas y concebidas para el desarrollo integral de su zona de influencia geográfica; por lo tanto, la optimización de sus procesos repercutirá favorablemente en el entorno comunitario que interactúa con dichas Casas de Estudio. En adición, el constructo teórico de Gerencia Lúdica podría aplicarse en Universidades latinoamericanas con estructuras funcionales similares a las nuestras; beneficiando así a una ingente cantidad de población.

Así pues, como **sustento ontológico**, esta investigación asume la realidad de estudio como dinámica y flexible, caracterizada por la interacción permanente entre los propios miembros de la Universidad, y entre éstos con el contexto sociocultural que les acoge. Por lo tanto, el constructo teórico emergente basado en estrategias lúdicas, podría utilizarse en otros ambientes organizacionales universitarios conformados por personas que se desarrollan y desenvuelven bajo una estructura (realidad) funcional similar.

Como **fundamento axiológico**, la investigación considera valores o aptitudes como la creatividad, la equidad, la empatía, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, el liderazgo sustentable incluyente y el correcto manejo de las emociones como recursos intangibles de gran trascendencia operacional. En tal sentido, la Gerencia lúdica procura el esfuerzo coordinado de todos los integrantes de la organización, en aras de la mayor productividad posible, Siendo necesario, un liderazgo que conduzca de manera sistemática el equipo de trabajo hacia la consecución plena de los objetivos planteados, estimulando la creatividad y el compromiso común.

En tanto que, como **sustento epistemológico**, esta investigación recorre una vía inductiva, interpretando las diferentes experiencias, opiniones, creencias y saberes de los actores involucrados en el estudio. Así como también, se analizan y relacionan las diferentes consideraciones conceptuales formuladas por reconocidos autores en materia de gerencia (universitaria), tipologías organizacionales, neurogerencia, juegos-ciencia y cambio organizacional. Todo lo cual confluye, para comprender o construir los lineamientos gerenciales lúdicos procurados.

En lo que concierna al **aspecto metodológico**, esta investigación sigue un diseño de teoría fundamentada, puesto que el constructo teórico generado será el resultado de examinar sistemáticamente los datos obtenidos a través de las técnicas de recolección aplicadas; datos que abarcarán las múltiples

posturas (personales e institucionales) de los actores involucrados, en permanente revisión y comparación con la literatura teórica correspondiente. Tal ruta metodológica bien puede ser ensayada en otros trabajos científicos, que tengan como fin profundizar en la efectividad de adaptar características intrínsecas lúdicas a determinados procesos organizacionales.

1.5. Descripción del Escenario y Alcance de la Investigación

Desde la perspectiva espacial, la investigación centra su foco de análisis en la sede principal de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), ubicada en el Edificio Rectorado, municipio Miranda del Estado Falcón. Desde la perspectiva temporal, la investigación tuvo una duración de seis (06) meses, comprendidos entre enero y junio del año 2023, ambos meses inclusive. El estudio se delimita a identificar los rasgos gerenciales preponderantes en la Institución antes mencionada, dentro del contexto universitario público nacional, así como a generar los lineamientos gerenciales para la optimización de los procesos internos respectivos.

Asimismo, el estudio se inserta en la macro-categoría de investigación "Innovación y Desarrollo Gerencial", de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Tal relación obedece a que la Gerencia Lúdica toma en consideración todos los elementos presentes en la organización; analizando cada una de las áreas como si fueran piezas concordantes. Este enfoque innovador, conduce a un replanteamiento de la gerencia tradicional, puesto que considera a la inventiva individual y al esfuerzo colectivo como las herramientas indispensables para enfrentar con éxito las circunstancias siempre variables del entorno.

MOMENTO 2

ESTADO DEL ARTE

El estado del arte consiste en un esquema general, un compendio y una valoración crítica del estado actual de conocimiento sobre un tema característico. También puede abarcar un debate enriquecedor sobre aspectos metodológicos, así como sugerencias específicas para futuras indagaciones. El estado del arte representa el conocimiento más moderno que existe para responder a las interrogantes formuladas en el estudio; comprende tanto los estudios previos como las teorías de entrada y las teorías de soporte a la investigación.

En tal sentido, Londoño, Maldonado y Calderón (2016), sostienen que el estado del arte “sirve al investigador para asumir una postura crítica en lo que tiene que ver con lo que se ha hecho y lo que falta por hacer en torno a la problemática concreta; de modo que no se dupliquen esfuerzos” (p. 9). Así pues, para estos autores, la revisión documental no puede ni debe asumirse como un producto final, sino más bien como un aporte científico que genera nuevas interrogantes o nuevos focos de estudio; como un punto de partida para cualquier investigación.

Ciertamente, esta revisión documental es referencial y enunciativa de estudios anteriores sobre el tema específico, por lo que no debe restringir la acción creativa e inquisitiva del investigador. A efectos epistémicos, la investigación documental debe reflejar los estudios y autores más relevantes sobre el fenómeno indagado; dando cuenta de los enfoques metodológicos utilizados y las conclusiones derivadas, para contrastar los métodos internos y conclusiones propias. Se recomienda, además, la revisión de fuentes cercanas desde el punto geográfico y cultural, evitando así distorsiones sociales y axiológicas que pudiesen afectar la interpretación correcta de las variables abordadas y analizadas.

2.1. Experiencias Investigativas Previas

Un aporte relevante sobre el status de la gerencia universitaria venezolana, lo efectuaron Caira, Lescher y Sánchez (2021), en su investigación titulada **“Significado de la Gerencia Universitaria Pública Venezolana: Perspectiva Rectoral”**: Dicho estudio estuvo orientado a describir el significado de la gerencia universitaria venezolana desde la perspectiva de las autoridades rectorales; para lo cual se seleccionó el paradigma interpretativo, siguiendo el enfoque cualitativo, método hermenéutico y análisis de contenido como técnica de trabajo indagatorio.

A fines de recabar la información requerida, se tomaron algunos referentes teóricos y se ubicaron documentos institucionales de acceso público relacionados directamente con siete (07) representantes de las Universidades autónomas nacionales, quienes conformaron las unidades de análisis consideradas. El proceso conllevó al hallazgo de las categorías accionar, confluencia, funciones y misión; basando la fiabilidad del estudio en una triangulación de datos y de teoría. La reflexión final reveló que, a pesar de su complicada situación, las organizaciones universitarias seleccionadas cuentan con una gerencia capacitada para enfrentar los retos del milenio, entre las cuales figuran su permanencia e inserción en los procesos de globalización e internacionalización bajo una directriz transformadora.

El estudio antes descrito guarda estrecha vinculación con la presente investigación, por cuanto pone en claro relieve las principales posturas (políticas) gerenciales que han asumido las autoridades competentes (gerentes) de las Universidades autónomas nacionales en un contexto socioeconómico de cambio. El enfoque metodológico de dicho estudio también es de gran incumbencia para esta investigación, en virtud de que profundiza en las técnicas de la revisión documental y el análisis interpretativo; aspectos sistémicos que se requieren para desplegar exitosamente la indagación científica en curso.

En lo referente al cambio organizacional, un aporte fundamental lo realizó Pérez (2021), en su investigación titulada: **“Estilos Gerenciales y Transformación Organizacional. Una visión desde las Instituciones de Educación Superior”**. Dicho ensayo se propuso mostrar un marco de análisis respecto a los estilos gerenciales y el proceso de transformación organizacional, utilizando como escenario de referencia las universidades venezolanas. El estudio se desarrolló en dos fases: una primera parte o etapa, se sustentó en una investigación documental; posteriormente, se confrontaron los hallazgos con la realidad presente en tales organizaciones de educación superior.

Los resultados dejaron en evidencia que dada la dinámica del mundo actual caracterizada por el cambio continuo, las organizaciones universitarias deben desplegar toda su capacidad de replantearse y transformarse, a fin de garantizar su continuidad a futuro y mantener su rol protagónico en el desarrollo social y económico. El autor concluye que es preciso abrir paso a una nueva praxis gerencial, promoviendo cambios desde el interior de las Universidades que puedan impactar de forma positiva a sus grupos de interés y sectores de influencia.

Así pues, el estudio antes descrito resulta pertinente a los objetivos de la presente investigación, puesto que reafirma la necesidad de implementar nuevos modelos o prácticas gerenciales emergentes y flexibles en las Universidades Venezolanas; acordes con las exigencias sociales de unos tiempos modernos en evolución (cambio permanente). Entretanto que en el aspecto metodológico, se destaca la importancia de la revisión documental para la comprensión del fenómeno de estudio. En relación con lo anterior, la revisión documental permitirá recabar información pertinente sobre las categorías o focos centrales de la investigación en curso; en cuanto a la búsqueda de significados y conceptos.

Prosiguiendo con los antecedentes, una contribución valiosa para develar la influencia de las emociones y la creatividad en los procesos inherentes a la Universidad, la efectuó García (2016), en su estudio titulado **“Neuroeducación: Entramado Teórico para el Desarrollo de los Procesos Cognitivos en la Educación Universitaria”**, para optar al grado académico de Doctor en Educación, conferido por la Universidad Rafael María Baralt (UNERMB). Según la autora, los atributos característicos del mundo real demandan una sociedad impulsada por adelantos científicos, tecnológicos y culturales en el contexto socioeducativo; transformando escenarios para formar sujetos integrales,

La investigación se enfocó en generar el entramado teórico sobre la Neuroeducación para el desarrollo de los procesos cognitivos en la educación universitaria, asumiendo el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo, mediante la comprensión de la información obtenida a través del método fenomenológico, con el apoyo de técnicas de análisis documental y la entrevista a profundidad. Los hallazgos develaron una nueva concepción de la Neuroeducación, entendida ésta como una ciencia emergente, que brota de las dialógicas intersecciones interdisciplinarias y transdisciplinarias, comprendiendo las estructuras cognitivas del pensamiento desde su operar biológico emocional, para transferirlos a los procesos (cambios) de enseñanza y aprendizaje.

De acuerdo al estudio, tal evolución de los procesos (en lo histórico y cultural), permiten tanto al docente como al estudiante generar cambios constantes en sus modos de actuación, puesto que en todo proceso cognitivo se modelan y remodelan las experiencias pasadas, las vivencias y los conocimientos previos; relacionándose entre sí y adaptándose a un contexto concreto. La investigación concluye que las emociones en la teoría neuroeducativa permiten aprender algo para toda la vida, siempre y cuando ese algo sea de agrado para la persona en cuestión.

En lo que atañe a esta investigación, el estudio antes citado guarda estrecha relación ontológica, puesto que tanto la Neuroeducación como la Gerencia Lúdica tienen como propósitos fundamentales: a) robustecer la sinergia entre los actores involucrados en los procesos dados, b) adaptar las estrategias institucionales (académicas / administrativas) a las exigencias siempre cambiantes del entorno, y, c) fomentar el potencial creativo de las personas desde una profunda emocionalidad (agrado), como vía para lograr un desempeño individual exitoso duradero.

Desde el punto vista metodológico, el estudio previo se desarrolla bajo un enfoque interpretativo, puesto que analiza las múltiples visiones de los actores en el ambiente donde se desenvuelven, empleando para técnicas de recolección y análisis de datos que resultan idóneas para la consecución de los objetivos teóricos allí planteados. En ese sentido, tal ruta metodológica puede servir de guía para la consecución del constructo teórico lúdico a la cual se contrae la presente investigación

No menos significativo es el estudio realizado por Vegas (2016) en la Universidad del Zulia (LUZ), titulado **“La teoría fundamentada como herramienta metodológica para el estudio de la gestión pública local”**. El objetivo principal de este original trabajo consistió en mostrar, de manera clara y sucinta, la importancia que tiene la configuración metodológica en el abordaje de estudios relacionados directamente con el tema de la gestión pública local.

Dicho estudio sobre la gestión pública local, consideró el uso de la teoría fundamentada como herramienta metodológica idónea para el análisis de la información acopiada; permitiendo su conversión en datos útiles para la construcción de teorías que procuran una identidad epistémica. Los autores Strauss y Corbin (2002), se consideraron en calidad de soporte conceptual en lo relacionado al método de teoría fundamentada. Como conclusión del

estudio, se resalta la importancia de fortalecer a la gestión pública local, a través del diseño de políticas públicas autónomas de desarrollo y de construcción de ciudadanía.

El antecedente antes referido resulta de gran utilidad para la presente investigación, puesto que aborda la construcción del conocimiento bajo un método fundamentado en el análisis sistemático y ordenado de la información (data) recabada en el contexto particular considerado; indicando los autores reconocidos que sustentan o avalan tal procedimiento teórico. Tanto el método de construcción del conocimiento seleccionado, como sus respectivos autores de soporte, serán requeridos para generar el constructo lúdico procurado como objetivo general de la presente tesis doctoral.

Igualmente sustancial fue la investigación realizada por Rivas (2015), titulada “**Responsabilidad Social, Gerencia y Acción Universitaria**”, para la obtención del grado Doctoral en la Universidad de Carabobo, Venezuela. Dicha investigación, enfocó su atención en el papel de la responsabilidad social empresarial sobre la dimensión ética de las organizaciones, en cuanto a misión y visión refiérase. En lo que respecta al sector universitario, el estudio hizo énfasis en el auge de la responsabilidad social a la luz de los profundos cambios que se han generado con el avance del conocimiento y la tecnología. Por ende, según el autor arriba referido, la práctica de la responsabilidad social universitaria se ha consolidado como una actividad de estas Instituciones.

Esta tesis doctoral tuvo como objetivo fundamental, proponer un enfoque estratégico e integrador para la gerencia efectiva y exitosa de la responsabilidad social en la Universidad pública venezolana. El abordaje de la realidad se planteó desde una perspectiva cualitativa, tomando como base una investigación enmarcada en el contexto fenomenológico. Se tomó como unidad de análisis a las Universidades públicas autónomas nacionales

ubicadas en los estados Carabobo y Aragua, respectivamente. Asimismo, el estudio se sustentó en la revisión documental-bibliográfica y entrevistas a profundidad practicadas a los informantes clave; cuyos resultados fueron tratados desde el punto de vista de la hermenéutica.

Los hallazgos indicaron que la gerencia de la responsabilidad social universitaria no es una tarea reciente; sino que ha sido un elemento intrínseco reflexivo desarrollado continuamente desde la propia universidad, concibiéndose a si misma como parte esencial de un proyecto de sociedad. Finalmente, producto del análisis del discurso de los informantes clave y con apoyo en el marco teórico, se presentó la propuesta de un enfoque estratégico e integrador para la gerencia de la responsabilidad social en la Universidad pública venezolana.

El estudio antes descrito guarda estrecha vinculación con la presente investigación, por cuanto hace énfasis en la trascendencia e impacto social de la gestión universitaria. En tal sentido, la optimización y adecuación permanente de los procesos internos de la Universidad pública venezolana repercute favorablemente en su entorno geográfico y comunitario de influencia cultural. Por último, el enfoque metodológico de dicho estudio también es de gran incumbencia para esta investigación, en virtud de que profundiza en las técnicas de la entrevista, la revisión documental y el análisis interpretativo; aspectos sistémicos todos que se requieren para desplegar exitosamente la presente indagación científica.

Otro importante aporte sobre el tema de la gerencia universitaria venezolana, lo efectuaron Rivero y Goyo (2012), en su investigación titulada **“La Gerencia Universitaria Venezolana ante los Nuevos Retos de la Sociedad del Siglo XXI”**. Dicha estudio, estuvo dirigido a proponer un constructo teórico fundamentado en las principales corrientes epistémicas que sustentan la gerencia universitaria nacional frente a los desafíos que trae

implícito el nuevo milenio. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, método fenomenológico hermenéutico. En tal sentido, se efectuó un abordaje onto-epistemológico y metodológico del proceso de aprehensión cognitiva del fenómeno objeto de análisis.

La información relevante al estudio se obtuvo a través de la técnica de la entrevista, siendo aplicada a tres (03) actores sociales relevantes a la investigación, con experiencia en la gerencia universitaria y la actividad académica. Tales entrevistas se desarrollaron en cinco (5) dimensiones interrogativas, todas relacionadas con su propósito: ¿Cómo se concibe la gerencia universitaria en Venezuela? ¿Cómo se está manifestando la gerencia universitaria en Venezuela? ¿Cuáles son los retos de la gerencia universitaria en Venezuela en el siglo XXI? ¿Cómo debe pensarse y activarse la gerencia universitaria venezolana en el siglo XXI? ¿Cuál es relación entre la concepción teórico filosófica en cuanto al enfoque de las políticas gerenciales educativas de la Universidad?

Los hallazgos dejaron en evidencia que la Universidad posee connotaciones ontológicas y deontológicas que la ubican en un plano diferente de cualquier otra institución, pero a su vez, guarda relación con aquellas organizaciones que requieren solucionar sus problemas gerenciales para consolidarse desde el punto de vista económico y social. En ese orden, se vislumbraron un gran cúmulo de debilidades que afectan la credibilidad y vitalidad gerencial del Alma Mater venezolana. Una vez comprendido el fenómeno investigado, se procedió a generar un constructo teórico fundamentado en teorías preexistente de la gerencia universitaria, a fines de su modernización.

El estudio antes esbozado tiene connotaciones esenciales para la presente investigación, en lo relativo a la correcta aplicación de las técnicas de recolección de datos. Ciertamente, las dimensiones objeto de indagación

a través de las preguntas planteadas, una vez reformuladas y dirigidas a un contexto dado, pueden proporcionar una idea clara del horizonte gerencial de una organización universitaria en particular, como es el caso de la UNEFM. Es decir, tales interrogantes bien pueden servir como guía para estructurar las entrevistas que deban practicarse en la presente investigación; previa escogencia de los informantes clave relevantes a la gestión ejecutiva de tal Institución Universitaria

También se observa relación en cuanto al objetivo general, consistente, en ambos casos, (estudio previo, investigación en curso) de generar un constructo teórico emergente para optimizar la función gerencial universitaria. Solo que en el estudio previo, ese constructo teórico respondió a la consideración de teorías gerenciales anteriores; en tanto que en la presente investigación ese constructo teórico innovador se genera a partir de lineamientos lúdicos derivados de las características sistemas e intrínsecas de determinados juegos-ciencia.

2.2. La Filosofía de la Ciencia

El origen del conocimiento es tan antiguo como el origen mismo de la humanidad. La naturaleza intrínseca de este impulso cognitivo, ha sido debatida y cuestionada durante milenios por múltiples actores, desde los más excelsos eruditos griegos hasta los más conspicuos exponentes de la ilustración occidental. No es tarea fácil, entonces, proporcionar un concepto universalmente aceptado sobre el Conocimiento, puesto que dicho elemento ha evolucionado por milenios, según el contexto donde fuese invocado y formulado. Sin embargo, tomando en cuenta el espíritu y propósito de la presente investigación, citaremos algunos autores relacionados con la materia objeto de estudio.

Es así como Davenport y Prusak (1998), consideran al conocimiento como un flujo mixto de experiencias, valores, información de contexto, percepciones de expertos y “saber” hacer” que proporcionan un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información y es, por lo tanto, útil para la acción. Para los autores citados, el conocimiento se deriva de la información procesada, la cual a su vez deviene de los datos recabados en la realidad objeto de estudio.

Por otro lado, Probst, Raub y Romhardt (2001), sostienen que el conocimiento es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen abordar y solucionar problemas; por lo que comprende tanto la teoría como la práctica, y abarca el majo efectivo de datos y la capacidad creativa de intercambiar información. Así pues, estos autores otorgan gran importancia a la inventiva e imaginación personal, como fuente inagotable de inspiración para desarrollar modelos teóricos alternos que demarquen y optimicen las diferentes actividades humanas.

Consecuentemente, con fundamento en las consideraciones anteriores, es posible inferir que el conocimiento es la habilidad para relacionar de forma altamente estructurada, datos sensibles e información característica de un determinado objeto o fenómeno, que permiten actuar efectivamente sobre éste en función a una variable y/o contexto dado. De la concepción anterior, deriva que el conocimiento requiere de un flujo constante de información y discusión entre los diferentes operadores (usuarios); a fin de generar teorías novedosas y propiciar un aprendizaje continuo.

Tenemos entonces que el conocimiento se fundamenta sobre pilares fundamentales bien diferenciados, pero que se eslabonan y se sostienen indefectiblemente, a saber: una necesidad por resolver, la curiosidad por explorar, la imaginación para experimentar, la creatividad para explicar, la capacidad de comunicar y la determinación para implementar lo aprendido.

Muchos han sido los métodos de pensamiento que se han enunciado, formulado y practicado para acceder al conocimiento; cada una de ellos con aportes valiosos según el momento histórico correspondiente, en procura de una explicación válida al mundo fascinante que nos rodea. Dicha condición o premisa, remite de manera obligada y directa a la noción de **epistemología**, concepto que engloba o remite a elementos filosóficos trascendentales.

Ciertamente, según Mardones (1991), la epistemología es “la rama de la filosofía que se refiere a la ciencia propiamente dicha y al conocimiento científico” (p. 44). Tal definición deja entrever que esta vertiente de la filosofía se avoca a la naturaleza del conocimiento: de su posibilidad, alcance y base general. Estableciendo, consecuentemente, los fundamentos, límites y procedimientos que otorgan validez y certidumbre científica a los fenómenos indagados y analizados.

Dadas las reflexiones precedentes, podríamos esbozar un concepto propio de la epistemología, afirmando que es la rama de la filosofía que se ocupa del origen, estructuración y conformación del conocimiento; entendido éste como el conjunto de proposiciones que intentan explicar el comportamiento de un fenómeno natural o social determinado. Entre las principales corrientes filosóficas de la epistemología, encontramos las siguientes: relativismo, mecanicismo, idealismo, positivismo y empirismo, respectivamente; cuyos postulados esenciales se detallan en el Cuadro 1.

Cada una de las corrientes epistemológicas, representa o constituye una manera de abordar y revelar el mundo que nos rodea; así como procuran describir las múltiples relaciones que se establecen entre diferentes sujetos y entornos dados. Dejando pues en evidencia, la perenne inquietud del ser humano por trascender de manera certera hacia horizontes culturales cada vez más lejanos e insondables, como expiación redentora ineludible de su condición única pensante y autoconsciente.

Cuadro 1. Corrientes epistemológicas.

Corrientes filosóficas	Postulados	Exponentes / Autores
Relativismo	Sus orígenes se remontan a la Antigua Grecia. Considera que la verdad depende del individuo que la experimenta, y del contexto que la condiciona. No existen verdades absolutas. Convivencia armónica de múltiples formas (todas válidas) de conocer e interpretar a la naturaleza, y a los fenómenos que en ella suceden o se manifiestan. Valores morales (comportamientos) condicionados por la idiosincrasia del grupo social dado.	Protágoras de Abdera.
Mecanicismo	La naturaleza (realidad) tiene una estructura comparable a la de una máquina, y como tal se le estudia e interpreta. Primacía de las nociones de materia y movimiento. El mundo se concibe como un reloj, donde cada pieza cumple una labor concreta de manera simplista y repetitiva, por lo que cada movimiento (suceso) es predecible.	Galileo Galilei. René Descartes. Francis Bacon. Thomas Hubbes.
Idealismo	Pregona la primacía de las ideas sobre los objetos. Los objetos no existen, hasta tanto la mente no esté consciente de ellos. El conocimiento pleno se adquiere a través de las ideas y el pensamiento.	Immanuel Kant Friedrich Hegel
Positivismo	El conocimiento científico verdadero es producto de un estudio sistemático y objetivo (neutral) de la realidad circundante (racionalismo - certidumbre). Empleo de modelos matemáticos y estadísticos.	Augusto Comte
Empirismo	El conocimiento se adquiere a través de la experiencia sensorial. Primacía de los sentidos sobre la racionalidad. La mente humana debe partir de lo sensible, para formar nociones y conceptos.	John Locke David Hume

Fuente: Elaboración propia (2023).

Es menester destacar que las corrientes filosóficas antes descritas, dieron origen o sirven de fundamento ontológico y axiológico a los principales métodos de investigación actuales; aportando para ello un conjunto ordenado de conceptos, premisas y técnicas que enmarcan la actividad epistémica del investigador, aceptados y aprobados por una comunidad científica dada. Así pues, tanto el racionalismo positivista más recalcitrante como el idealismo más sublime, impregnarán sus postulados filosóficos de manera categórica en todas las metodologías investigativas contemporáneas.

A la luz de todo lo expuesto, es posible deducir que una gerencia moderna (humanista) guardaría relación con el idealismo, en el aspecto de interpretar a la realidad como algo flexible, caracterizada por la interacción reflexiva permanente entre los miembros de la organización. En ese sentido, una teoría gerencial emergente debe considerar a la creatividad individual, la evaluación de gestión y el acompañamiento (seguimiento) al personal como instrumentos imprescindibles para construir y cimentar el conocimiento interno que asegure un desempeño operativo favorable.

2.3. Las Organizaciones

Los seres humanos nacen y se desarrollan como integrantes de una familia común llamada sociedad, la cual resulta elemental para la subsistencia puesto que un individuo solitario es frágil y vulnerable. Cada individuo necesita de sus semejantes, y por ende, todos requieren del concurso de cada individuo en particular. Tal ha sido el devenir de la especie humana, desde sus albores hasta la actualidad. Esa inclinación ineludible de soporte mutuo, es una característica que le ha permitido afrontar con éxito las vicisitudes de un ambiente cada vez más exigente. De tal manera que, históricamente, el ser humano ha buscado la forma de unirse a sus congéneres en procura de la defensa de intereses comunes.

En concordancia con el bosquejo anterior, Chiavenato (2017), sostiene que los seres humanos tienen que socorrerse mutuamente en virtud de sus limitaciones individuales, razón por la cual deben conformar grupos que le permitan alcanzar objetivos que serían difíciles para el esfuerzo personal. En efecto, para el mencionado autor “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella” (p. 6). Entonces, una organización existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse de manera asertiva, dispuestas a actuar coordinadamente

Entre tanto, para Etkin (2000) “la organización es una integración de individuos y grupos, en el marco de un orden formal, que establece las funciones que ellos deben cumplir” (p. 3). Por ende, el autor concibe a organización como un conjunto de personas que tienen a su cargo una o más tareas, llevadas a cabo bajo la directriz de un compendio de normas que establecen previamente cómo y cuándo deben ejecutarse tales actividades o tareas; todo lo cual le da continuidad a las actividades de cada miembros y aporta certidumbre procedimental a la organización.

Así pues, en virtud de las consideraciones que anteceden, es posible colegir que una organización es una agrupación conformada por dos o más personas que realizan actividades concretas, lícitas y culturalmente aceptadas, para alcanzar determinadas metas tanto individuales como comunes dentro de un contexto social determinado (ámbito de acción); siendo que tales labores o actividades obedecen a normas preestablecidas y se ejecutan bajo la dirección de niveles jerárquicos de autoridad que pueden ser ocupados por cualquiera de los integrantes (miembros) en un momento dado (sucesión atemporal), lo que no afecta la vida y trascendencia de la organización.

Enfocando los aspectos tratados en lo atinente a la presente investigación, es factible aseverar que la UNEFM es una organización formal, puesto que cumple con todas las características respectivas; a saber: 1º) está conformada por un grupo heterogéneo de personas; 2º) las personas que la integran tienen como propósito desarrollarse laboralmente, además de coadyuvar a la formación de profesionales como fin último institucional; 3º) cada una de las personas que la integran cumple una tarea definida; 4º) existe una estructura formal jerárquica; 5º) los procedimientos internos se rigen por normas preestablecidas; 6º) la Institución ha trascendido en el tiempo, más allá de la vida de sus miembros ; y, 7º) satisface una necesidad sociocultural determinada y reconocida.

2.4. Teoría Burocrática de la Organización

La Teoría Burocrática fue desarrollada por el sociólogo, político y economista alemán Max Weber (1864-1920). Para el mencionado autor, la burocracia es la forma más eficiente de organización, y ésta cuenta con una línea bien definida de autoridad. Tiene reglas claras, las cuales son estrictamente seguidas. El modelo burocrático de Weber (1920), describe el funcionamiento de las grandes organizaciones, y examina la burocracia como un tipo de organización en las sociedades industriales modernas. Este modelo, pertenece a las teorías clásicas de las organizaciones.

Según Weber (1920), las burocracias son organizaciones orientadas a metas diseñadas de acuerdo a principios racionales, con el fin de alcanzar eficientemente sus objetivos. Las oficinas están clasificadas en un orden jerárquico, con la información que fluye por la cadena de mando hacia abajo. Las oficinas son altamente especializadas. Los nombramientos para los cargos se hacen de acuerdo a las calificaciones especializadas, en lugar de criterios adscritos. Todas estas características, tendrían el objetivo de contribuir al logro eficiente de los objetivos de la organización.

En perspectiva, de la Teoría Burocrática de Weber (1920), se derivan siete (07) principios o postulados básicos que caracterizan a este tipo de organización, a saber: 1) Normalización; 2) Estructura jerárquica definida (niveles de autoridad); 3) División del trabajo (funciones específicas); 4) Impersonalidad (trabajadores prescindibles); 5) Meritocracia (se valoran conocimientos); 6) Distinción marcada entre propiedad y dirección; y, 7) Profesionalización de los empleados (remuneración según el cargo).

Consecuentemente, a la luz de los enunciados y premisas que integran la Teoría de Weber (1920), es posible inferir que la UNEFM es una organización con rasgos burocráticos, puesto que predomina una minuciosa división del trabajo, donde cada miembro (empleado) tiene una labor

específica. Asimismo, rige una estructura jerárquica formal, vertical y descendente, donde las decisiones son tomadas por la máxima autoridad jerárquica de la Universidad; es decir, el Consejo Universitario.

Aún más, cada Área de la Universidad, se encuentra conformada por múltiples Direcciones y Departamentos, los cuales se rigen por normas y reglamentos internos; dando lugar a un tipo de autoridad racional legal que se ejerce o se acata según la posición (cargo) que ocupa un miembro dentro del organigrama estructural de esta Institución pública. Por último, los miembros perciben una remuneración según el cargo (nominal) ocupado dentro de la Universidad, sin tomar en cuenta el cumplimiento de metas productivas determinadas en los planes estratégicos institucionales.

2.5. Teoría Contingente de la Organización

En contraposición al modelo burocrático de Weber (1920), la Teoría de la Contingencia defiende que la estructura más apropiada para una organización es aquella que mejor se adapta a una eventualidad operativa. Según este enfoque teórico, cada organización funciona de forma única, por lo que el éxito de la aplicación de las técnicas administrativas dependerá de las situaciones propias. Entre los estudios relacionados con esta concepción organizacional, destacan los trabajos de Burns y Stalker (1961), y Lawrence y Lorsch (1967), respectivamente. Los primeros, avocados a una clara demarcación entre lo que denominaron organizaciones mecanicistas y organizaciones orgánicas. Los segundos, inclinados a un justo equilibrio entre ambas categorías según las exigencias operativas del entorno.

Las tipologías polares de organizaciones **mecanicistas y orgánicas** propuestas por Burns y Stalker (1961), demostraron cómo las diferencias en el entorno afectan a las estructuras organizacionales. En dicho estudio, se determinó que las empresas podían adscribirse a uno de esos dos tipos principales: el primero (mecanicista), tan rígido como jerárquico, adecuado

para unas condiciones estables; o el segundo de ellos (orgánico), con una configuración fluida, que se adapta a unas condiciones marcadas por la rapidez de los cambios y de la innovación. Es así cómo en el Cuadro 2, se detallan las características de cada tipo de organización.

Cuadro 2. Organización mecanicista Vs. Organización orgánica.

Tipo de organización	Características principales
<p>Organización mecanicista</p>	<p>1) Las tareas requeridas en la organización se desglosan en deberes especializados y funcionalmente diferenciados, y las tareas individuales se llevan a cabo de un modo abstracto, más o menos distinguible de la organización como conjunto.</p> <p>2) La definición precisa de los derechos, las obligaciones y los métodos técnicos está asociada a las funciones de los empleados, y estas se traducen en responsabilidades de un cargo funcional inscritas en una estructura jerárquica de control, autoridad y comunicación.</p> <p>3) El conocimiento sobre la totalidad de la organización reside exclusivamente en la parte superior de la jerarquía, y la importancia y el prestigio se asocian más a la experiencia, la destreza y el conocimiento de carácter local e interno que a los generales vinculados con el conjunto de la organización;</p> <p>4) Tendencia a que las interacciones entre los miembros de la organización sean verticales, es decir, superior y subordinado.</p>
<p>Organización orgánica</p>	<p>1) Los individuos contribuyen a la tarea común de la organización, y hay constantes ajustes y redefiniciones de las tareas individuales como resultado de la interacción con los demás;</p> <p>2) La propagación del compromiso con la organización va más allá de cualquier definición técnica; hay una estructura de red del control, la autoridad y la comunicación, y una dirección de comunicación lateral y no vertical;</p> <p>3) El conocimiento puede encontrarse en cualquier lugar de la red y su ubicación en cada momento se convierte en el centro de la autoridad y la comunicación;</p> <p>4) La importancia y el prestigio se asocian a destrezas válidas en los entornos industriales / comerciales externos a la empresa.</p>

Fuente: Burns y Stalker (1961).

Un tema muy parecido se aborda en el interesante trabajo de Lawrence y Lorsch (1967), quienes analizan los principios de diferenciación e integración de las organizaciones y el modo en que estos principios se adaptan a distintas condiciones ambientales. Así pues, mientras que Burns y Stalker tratan a una organización como un todo diferenciado que es, o bien mecanicista o bien orgánico, Lawrence y Lorsch (1967), enuncian que las estructuras mecanicistas y orgánicas pueden coexistir en distintas partes de una misma organización (configuración híbrida), en respuesta a las diferentes exigencias de los diversos sub-entornos.

A manera de complemento histórico, resulta menester destacar que es con la aparición y proliferación de las máquinas, especialmente a lo largo de la Revolución Industrial de Europa y América, cuando los conceptos de individuo y sociedad se mecanizan. Ciertamente, los propietarios de las fábricas y los ingenieros se percataron de que el rendimiento óptimo de las nuevas máquinas, demandaba una mejor distribución de las actividades. Es así como la división de las tareas en el trabajo, propugnada por el economista escocés Adam Smith en su libro “La Riqueza de las Naciones” de 1776, incrementó la especialización de las labores, en búsqueda de una mayor eficiencia (productividad) mediante la reducción del discernimiento de los trabajadores, en beneficio del control de las máquinas o engranajes.

Pues bien, a tenor de las tipologías expuestas, es factible suponer que la UNEFM se asemeja a una organización **mecanicista**, puesto que prevalecen las funciones especializadas, individuales y muy bien diferenciadas, bajo un rígido organigrama funcional jerárquico de autoridad vertical, donde cada posición dentro de la organización responde a derechos y obligaciones específicas (manual de cargos), con muy poco margen de maniobra para la flexibilidad institucional y la creatividad individual.

2.6. Teoría Sistémica de la Organización

El proceso de migración hacia otras formas operativas, respaldado tanto en un enfoque sistémico (integral) como en un modelo más humanista de organización, se ha venido fortaleciendo en una disciplina conocida como dinámica de sistemas cualitativos; cuyo postulado fundamental es el aprendizaje interno sustentable (flexible), con el firme propósito de construir organizaciones abiertas al cambio (innovación).

En tal sentido, Carvajal (2005), sostiene que “la teoría sistémica representa una visión epistemológica expedita para diseñar holísticamente las estrategias de cambio organizacional, intentando, de este modo, generar un conocimiento que posibilite la transformación de las organizaciones y de sus miembros, como coautores de la praxis gerencial” (p. 94). Tal postura conceptual, asume el avance de la organización en directa proporción con el progreso (satisfacción) personal y profesional de todos sus integrantes, en un contexto de independencia y creatividad.

Más aún, para el autor antes mencionado, el enfoque sistémico “surge en contraposición a la visión de la organización percibida como engranaje, diseñada según la imagen newtoniana de lo tangible, sumergida en procedimientos rígidos, de formas únicas, de prácticas que reproducen una concepción mecanicista de la realidad” (pp. 93-94). En otras palabras, la supervivencia exitosa de una organización requiere del esfuerzo de todos sus actores fundamentales, y de la aplicación de un modelo gerencial dúctil capaz de adaptarse a entornos cambiantes.

En concordancia con el enfoque sistémico, la gerencia moderna debe asumir la realidad organizacional como dinámica y variable, construida por la interacción vivencial constante entre los miembros de la organización, y entre éstos con el ambiente socio-cultural donde se desenvuelven. Aún más, un modelo gerencial novedoso debe estimular activamente tanto la

iniciativa individual como el esfuerzo colectivo; pilares fundamentales para superar con éxito las circunstancias siempre cambiantes del entorno dado. Así pues, contrario al quehacer organizacional dicotómico y mecanicista, el enfoque sistémico propende a la renovación organizacional sustentada en un ejercicio constante de inclusión y compromiso grupal.

En este orden de ideas, el cambio organizacional es planteado como un evento no lineal de participación continua de todos y cada uno de los miembros de la institución. Dicho cambio, vendría sólidamente respaldado por lo que Maturana (1997b) denomina **Co-inspiración**, y los autores Nalebuff y Branderburger (1996) denominan **Coo-petencia**; constructos complementarios con los cuales se intenta dar respuestas asertivas para enfrentar el entorno organizacional contemporáneo, caracterizado por incertidumbres y riesgos de toda índole.

Ciertamente, la visión sistémica del cambio organizacional está presente en el constructo **Co-inspiración** propuesto por Maturana (1997a, 1997b), quien sostiene que cuando se habla en la vida diaria de sistemas sociales, se hace referencia a sistemas conformados por seres vivientes en interacciones afectivas recurrentes. Para el citado autor, el reconocimiento solidario, el apoyo mutuo y la inspiración recíproca son fuerzas prominentes que impulsan los cambios necesarios en la organización.

En cuanto a la noción teórica **de Coo-petencia** propuesta por Nalebuff y Branderburger (1996), se diría que comprende tanto competencia como cooperación al mismo tiempo; cuya combinación da como resultado un cambio de enfoque en cuanto a la manera de concebir las relaciones inter-organizacionales e intra-organizacionales. No se trata de competir para buscar la derrota del otro, o la negación del otro; sino que se examinan las estrategias adecuadas con el fin de tomar las decisiones convenientes para todos los actores (miembros) involucrados en la actividad respectiva.

2.7. La Gerencia: Arte y Ciencia

Tomando en cuenta los sustentos epistemológico, ontológico y axiológico de la presente investigación, resulta propicio considerar un concepto de Gerencia que comprenda aspectos tales como la creatividad, la sensibilidad, la empatía, la evaluación permanente, la flexibilidad organizacional, la comunicación horizontal asertiva y el trabajo en equipo; respectivamente. En correspondencia con la premisa anterior, Hitt (1985), precisa a la Gerencia como el arte y la ciencia de trabajar con, y a través de, un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización. Tal postura epistemológica sobre la Gerencia, conlleva una serie de importantes elementos subjetivos y operativos que requieren ser examinadas con rigor.

En primer lugar, se asevera que la Gerencia es a la vez un arte y una ciencia. Una ciencia, porque se ha acumulado y concordado un conocimiento sistemático sobre esta importante faceta humana. Por tanto, todo individuo inmerso en esta actividad debe compenetrarse con este conocimiento, y aplicarlo de una manera coherente en el desempeño de las tareas que le corresponde ejecutar en la organización. Por otro lado, la Gerencia se concibe como un arte, lo que exige un despliegue de sensibilidad y creatividad en su ejercicio, que posibilite al gerente la implementación de soluciones flexibles a los problemas cotidianos.

En segundo lugar, la definición aportada por Hitt (1985), remite a la necesidad o requisito de trabajar con y a través de un equipo de personas. Esta es una noción esencial del concepto de Gerencia, puesto que el desempeño de un cargo directivo demanda una relación fluida y estimulante con los demás miembros de la organización, en aras de la consecución plena de los objetivos comunes planteados; tal cual finaliza enfáticamente el concepto del autor citado.

Pues bien, a efectos de ahondar un poco más en el tema tratado, acudimos a Sallenave (2002), quien sostiene que “la Gerencia es un proceso que implica o conlleva la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización, para que a través de los procesos de: planificación, ordenación, dirección y control, se logren objetivos previamente establecidos” (p. 23). Tal enunciado, contiene los pilares fundamentales de la disciplina gerencial, indispensables para su práctica holística efectiva.

En relación con lo anterior, Chiavenato (2004; pp.10-12), describe tales pilares fundamentales de la gerencia, al tenor siguiente:

- **Planificar:** Proceso que comienza con la visión de la organización, donde se plasma la misión de la organización, mediante la fijación de objetivos, las estrategias y políticas organizacionales. Este análisis, es una hoja de ruta para la organización, y una guía a seguir para la consecución y el logro de los objetivos propuestos.
- **Organizar:** Hace alusión a cuestionamientos relacionados con los siguientes aspectos ¿Quién lo hará? ¿De qué forma? ¿Basado en cuáles planes de acción? ¿Cuáles serán los procedimientos? Las respuestas a tales interrogantes, constituyen referencias primordiales para que la organización alcance las metas planteadas con el menor uso de tiempo y recursos posibles.
- **Dirigir:** Función que comprende motivar a los empleados, guiar a los demás, elegir los mejores canales de comunicación, relacionando conceptos como seguimiento, asesoría y retroalimentación, junto con trabajo en equipo y resolución de conflictos. De tal manera, la dirección pasa de ser concebida únicamente como una función burocrática y factor de poder, para convertirse en un compromiso donde el liderazgo y el trabajo en equipo resultan vitales para el avance significativo de la organización.

- **Controlar:** Consiste en la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados. Allí, se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, táctico y operativo; realizando una revisión detallada de la organización.

La Gerencia, entonces, es la disciplina que se encarga de coordinar todas las actividades de la organización para la consecución efectiva de los objetivos propuestos, disponiendo de los mejores elementos operativos para la ejecución de las labores correspondientes, estimulando la creatividad y la empatía entre los diferentes miembros, bajo una evaluación permanente del desempeño interno que permita el ajuste oportuno de estrategias en aras de sobreponerse exitosamente a las circunstancias del entorno operativo.

2.7.1. Teorías de la gerencia (Teoría X, Teoría Y, Teoría Z)

Pues bien durante el transcurso de la historia humana se han desplegado variadas corrientes de pensamiento sobre el tema de la gerencia de las organizaciones; efectuando (cada una) aportes esenciales al acervo epistémico de esta disciplina. En ese sentido, un profundo análisis del extenso cúmulo de conocimientos sobre la práctica gerencial, condujo a Mc Gregor (1960) a resumir sus postulados en dos Teorías de la Gerencia, las denominadas Teoría X y Teoría Y; respectivamente.

La Teoría X, se fundamenta en el supuesto de que los individuos experimentan una aversión original hacia el trabajo, y en consecuencia, es indispensable el imperio de la autoridad y el uso de dispositivos férreos de control para alcanzar el potencial esperado de producción. Por su parte, la Teoría Y de la Gerencia asume que el individuo es propenso al trabajo de una manera innata, y que la razón de ser de la gerencia consiste en proporcionar el ambiente idóneo para que el empleado, sin coacción, alcance las metas productivas requeridas.

Como derivación de los enfoques expuestos, se han desplegado una serie de métodos para el ejercicio de la función gerencial, que se conocen como la Gerencia Científica y la Gerencia de Relaciones Humanas; concernientes una a la Teoría X y la otra a la Teoría Y de la Gerencia. En tal sentido la Gerencia Científica se soporta en el empleo extendido de instrumentos de control, para la medición objetiva de la productividad como fin primordial (impersonal) de la organización; se conoce también como Gerencia por Resultados (Drucker, 1964). En contraposición, la Gerencia de Relaciones Humanas hace énfasis en la importancia del trabajo en equipo, la empatía y la colaboración como herramientas idóneas para alcanzar las metas propuestas; se conoce también como Gerencia Participativa.

La Teoría "Z" de la Gerencia de Ouchi (1981), emerge entonces como sinopsis unitaria que realza las virtudes de ambos enfoques. Por tanto, si la Teoría X se concibe como la gerencia orientada a la productividad, y la Teoría Y como la gerencia orientada hacia el individuo, la Teoría "Z" se define como la gerencia enfocada hacia la productividad a través de la persona (creatividad, vivencias, experiencia). En una organización que desarrolle el Modelo "Z" de gerencia, la planeación de objetivos y estrategias debe ser concurrente con tal modelo. Es decir, la estrategia gerencial debe mostrar un balance equitativo entre productividad y esmero por la superación personal de cada miembro de la organización.

Las organizaciones dedicadas a la realización de actividades académicas y científicas, como las Universidades, son particularmente perceptivas al estilo gerencial que se aplique. Generalmente, el nivel de desarrollo personal de los miembros de este tipo de organización es elevado, por lo que una insistencia exagerada en la productividad conducirá rápidamente a una situación de fricción de las relaciones humanas institucionales, y pérdida de la confianza en la gerencia universitaria.

2.7.2. La gerencia universitaria

Oportuna y deliberadamente, la idea esbozada en el párrafo inmediatamente anterior deviene en una especie de hilo cognitivo para abordar un elemento (categoría) central de la presente investigación; es decir, la gerencia universitaria. A tal efecto, Pérez y Moreno (2017), conciben a la gerencia universitaria como un conjunto de capacidades, habilidades y recursos; constituyendo funciones de apoyo para que la Institución cumpla con sus funciones básicas de docencia, investigación y extensión mediante procesos de planeación, organización, dirección y control; bajo la responsabilidad de las autoridades competentes.

A su vez, para Delgado, Vargas y Ramos (2008), la esencia de la gerencia universitaria se asocia con la búsqueda de una mayor calidad de servicio universitario, del desempeño de sus órganos, así como también de los actores involucrados en el entramado organizacional, con el fin de dar respuestas a las carencias existentes, mientras simultáneamente se procura satisfacer las expectativas socio-institucionales respectivas.

En concordancia con las consideraciones precedentes, la gerencia universitaria puede ser concebida como una disciplina (actividad) integrada y sistemática mediante el cual una Universidad es gobernada ejecutando un conjunto de técnicas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar el avance estratégico de todos los movimientos requeridos para lograr la relevancia académica, la pertinencia comunitaria y la ascendencia cultural que se exige de este tipo de organización.

Desde esa perspectiva, la gerencia universitaria tiene como objetivo primordial conciliar aspiraciones personales y grupales, lo que conlleva la concertación armónica entre las prácticas institucionales preestablecidas y los deseos reales de implementar cambios productivos, a efectos de desplegar elementos axiológicos que procuren el bienestar de todos los

miembros que conforman la organización. Lo anterior requiere el acoplamiento y la comunicación horizontal entre las unidades operativas que integran la Universidad, compartiendo responsabilidades y méritos en la estructuración de corporaciones inteligentes, que estén en capacidad de adaptarse exitosamente a las circunstancias del entorno.

En cuanto a la capacidad de adaptación y flexibilidad institucional, Caira, Lescher y Sánchez (2021), sostienen que la función de gobierno de las autoridades universitarias comprende la atención de demandas externas cambiantes, así como el fomento adecuado de la creatividad y la innovación en un ambiente de incertidumbre integrado por situaciones de crisis que deben enfrentar activamente (autoridades / gerentes) para mantener la estabilidad de estas organizaciones de educación superior.

En correspondencia con las posturas y apreciaciones anteriores, resulta evidente la necesidad de un cambio organizacional universitario que traiga consigo un estilo de gerencia moderna y tolerante hacia los miembros (empleados) de la Institución. Ciertamente, en tiempos tan antagónicos y convulsos, surge la necesidad de una gestión universitaria más sensible a la condición humana, que permita comprender acertadamente la realidad (vivencias) de los individuos dirigidos, desafiando la verticalidad estructural y el centralismo de poder a fines de cimentar una política gerencial abierta e inclusiva ante la dinámica sociocultural que envuelve a la Universidad.

En tal sentido, una teoría gerencial emergente debe coadyuvar exitosamente a la sinergia y la comunicación asertiva entre dependencias internas, practicar la evaluación permanente del personal, ejercer el seguimiento constante a las políticas institucionales, favorecer la prospección sistémica flexible y estimular el potencial creativo de cada uno de los miembros activos de la Universidad, en función del cargo donde se desenvuelven o de las actividades que ejecutan.

2.8. Desempeño Gerencial

El afán que identifica y define a la organización contemporánea, demanda cambios inexorables; así como la revisión permanente de los diferentes procesos internos con el objeto de conducirla sistemáticamente por la senda productiva correcta. En consecuencia, el despliegue profesional idóneo de los gerentes actuales incrementa su trascendencia, al comprender la responsabilidad de gobernar organizaciones sumergidas en entornos volátiles e inciertos, que exigen la creación (inventiva) de condiciones favorables para alcanzar las metas corporativas planteadas.

Ciertamente, desde hace varios años se verifica a nivel global un cambio vertiginoso en la conformación estructural de las organizaciones, lo que ha propiciado una reacción positiva por parte de aquellas con enfoque progresista. En tal sentido, la supremacía de una organización está insoslayablemente asociada al servicio efectivo de su gente; es decir, si los miembros que integran la organización ejecutan satisfactoriamente sus labores, es racional esperar que la institución sea también próspera. Bajo la perspectiva anterior, entender la relevancia y el compromiso de gestionar eficazmente las organizaciones, sea cual fuere su fin (lícito) o naturaleza, requiere una exploración consciente de los factores atinentes al desempeño de individuos con encargo de dirección.

En relación con lo anterior, Bracho (2009), asume el desempeño gerencial como un proceso administrativo integrado por actividades de planificación, organización, dirección y control, como funciones características del quehacer gerencial. Según el autor, las actividades antes mencionadas son inherentes a la praxis ejecutiva, relacionando cada una de ellas con determinados rasgos o indicadores que deben verificarse para tributar a una gestión corporativa exitosa y moderna. Tales rasgos o indicadores, se describen de la manera siguiente:

- **Planificación:** Actualización (ajuste) permanente y flexible de instrumentos (reglamentos, estrategias, objetivos) institucionales (estructurales-funcionales).
- **Organización:** Estimulo de la creatividad y la productividad laboral, sinergia (coordinación) entre unidades operativas, asignación de tareas en relación a objetivos estratégicos, acompañamiento (evaluación) y capacitación del personal.
- **Dirección:** comunicación asertiva, conformación de equipos interactivos de trabajo, fomento de la participación integral de los trabajadores en las decisiones que afectan a la organización (dirección horizontal), acuerdos colectivos.
- **Control:** Seguimiento integral de la gestión organizacional.

Dadas las consideraciones precedentes, queda suficientemente claro que los gerentes modernos no pueden ser simples espectadores o meros convidados del contexto (ambiente operativo) organizacional; todo lo contrario, deben ser protagonistas activos, enérgicos y diligentes de las transformaciones estructurales requeridas. Partiendo de tales premisas, es irrefutable que el tener (o no) un discernimiento adecuado sobre el papel que corresponde a los ejecutivos actuales, puede inclinar la balanza hacia la superación o el declive de las organizaciones.

El desempeño de sus gerentes deviene en materia ineludible de análisis para cualquier organización, puesto que la productividad armónica interna y el logro de los objetivos planteados están directamente supeditados a la materialización efectiva de los elementos o indicadores antes descritos. En lo que atañe al presente estudio, las correspondientes técnicas de recolección y procesamiento de datos permitirán conocer científicamente cuáles son los rasgos gerenciales preponderantes en la UNEFM, diagnostico que servirá de soporte epistémico para las recomendaciones respectivas en procura de la optimización de los procesos internos.

2.9. Los Juegos - Ciencia

El vocablo castellano “juego” proviene del latín **iocus**, que significa diversión, broma, pasatiempo. Sin embargo, a pesar de que **iocus** dio lugar a la palabra “juego”, la más frecuentemente utilizada en el idioma latín era en realidad *lūdus*, la cual fue reemplazada en algún momento por *iocus* y en consecuencia no dejó casi huella en el idioma castellano; a excepción del adjetivo calificativo “lúdico”, que hace referencia a toda aquello emparentando con el juego, el entretenimiento o la diversión.

El juego es una actividad inherente al ser humano, practicada desde el vientre materno con pequeños movimientos que indican ánimo y expectación ante la vida. El juego fortalece las conexiones neuronales, estimula la creatividad y el sentido de la estética, desarrolla el sentido de estrategia, incita a la empatía con los semejantes e inculca la noción del respeto a las reglas y a un desempeño personal honesto y transparente.

Nos encontramos ante la presencia del denominado **Homo ludens**, constructo teórico desarrollado por Huizinga (1938), que reivindica la importancia del juego en el perfeccionamiento del ser humano. Ciertamente, el autor antes mencionado sostiene como tesis o idea principal que el juego es un elemento consustancial a la naturaleza humana, profundamente arraigado en la psique del individuo; influyendo sobre todas sus ocupaciones.

Según la **Teoría del Homo Ludens**, el juego se desarrolla dentro de límites temporales y espaciales determinados, mediante reglas obligatorias aunque libremente aceptadas; acción que tiene un fin en sí misma y va acompañada de un sentimiento de tensión y alegría. Para Huizinga (1938), el juego ayuda a la formación del espíritu de los jugadores, potencia la capacidad creatividad y permite abrirse a nuevos mundos culturales.

De tal forma, tenemos actividades recreativas que implican esfuerzo físico como los deportes que se practican en campos o terrenos, así como otras actividades lúdicas que exigen esfuerzo mental superior reflexivo y se escenifican en mesas o tableros pre-configurados; son los denominados juegos-ciencia. En ese sentido, para López (2009), los juegos-ciencia le permiten al ser humano aprender a pensar, a meditar sobre la información que recibe del entorno para interpretarla y transformarla. El juego-ciencia promueve la creatividad cognoscitiva, que se manifiesta en un proceso mental activo en la búsqueda de soluciones coherentes. Entre los principales juegos-ciencia, encontramos el ajedrez y el cubo mágico.

En efecto, el ajedrez es considerado un juego intelectual donde se enfrentan dos (02) competidores con dieciséis (16) piezas cada uno; negras o blancas, según sea el caso. Dicha batalla, se escenifica sobre un tablero con sesenta y cuatro (64) espacios o cuadros, en el cual se desarrolla una estrategia (plan) para cercar al adversario e imposibilitarlo de realizar más movimientos; específicamente, se trata de encerrar o confinar a la pieza central contraria (jaque mate). En la figura 1, se representa la configuración de un tablero de ajedrez, y las posiciones iniciales de las piezas respectivas.

Figura 1. Tablero de ajedrez



Fuente: Google Images (2022).

El ajedrez tuvo su comienzo en la antigua India, en el siglo VI de nuestra era cristiana. Fue conocido o denominado inicialmente como Chaturanga (juego del ejército, en sánscrito), y se propagó rápidamente por las rutas comerciales de la época hasta llegar a Persia, al Imperio Bizantino y a toda Asia. La cultura árabe acogió al ajedrez con gran expectación e interés; razón por la cual estudiaron en profundidad los componentes y características del juego, produjeron diversos tratados y desarrollaron un sistema de notación para los movimientos de las piezas.

Este juego ciencia hace su aparición en el continente europeo entre los siglos XIII y X d.C., mediante la ocupación de España por el Islam; aunque existen indicios arqueológicos de que también lo practicaban los cruzados que retornaban de Tierra Santa (Palestina). Sin embargo, el impulso (avance) definitivo (moderno) del ajedrez tuvo lugar entre los siglos XV y XVII d. C, período en el cual las piezas obtuvieron la forma y movimientos que tienen actualmente gracias a los aportes de importantes maestros españoles, italianos, franceses e ingleses.

En relación con lo anterior, y a efectos didácticos que interesan a la presente investigación, los autores Yepes y Yepes (2000; pp. 23, 24, 25), nos proporcionan una descripción precisa acerca de cómo se mueven las piezas del ajedrez en su versión moderna, en el tablero respectivo. Siendo que cada competidor (oponente) cuenta con las mismas piezas al inicio del juego, las cuales pueden ser negras o blancas, según sea el caso. En tal sentido, el Cuadro 3 contiene el nombre y los movimientos permitidos de cada una de las piezas de este fascinante juego-ciencia que ha sido practicado por millones de jugadores a lo largo de su evolución, en búsqueda permanente de diversión edificante y perfeccionamiento intelectual.

Cuadro 3. Piezas del ajedrez y sus movimientos

Pieza	Movimiento
Rey	Es la pieza central. Desde su casilla puede avanzar un paso en cualquier dirección, siempre y cuando no esté amenazado por la acción de cualquier pieza contraria.
Reina (Dama)	Su actuación es la de mayor alcance sobre el tablero. Se desplaza a cualquier lugar situado en columna (vertical), fila (horizontal) o diagonal.
Torre	Esta pieza desarrolla su movimiento a lo largo de las filas o las columnas donde está ubicada, es decir, se mueve horizontal o verticalmente, y tantas casillas como se desee, siempre y cuando este libre su paso. Puede avanzar o también retroceder.
Alfil	Se desplaza sobre las diagonales en las cuales se halla. Puede avanzar o retroceder, siempre y cuando la diagonal en la que se mueve este libre. Cada alfil se puede mover únicamente por casillas blancas o por casillas negras, pero no por ambas. Por ende, su destino estará regido a un determinado color de casillas.
Caballo	Mueve un paso como torre y luego otro como alfil, alejándose de su casilla de salida en el mismo movimiento. Se puede ver que la trayectoria de su avance describe una especie de letra "L", como un codo, en cualquier dirección. Es la única pieza que tiene la particularidad de saltar sobre figuras propias o adversarias. Al mover, siempre cambia de color de casilla, es decir, si al inicio del movimiento está en un cuadro blanco, caerá en una casilla negra, y viceversa.
Peón	Adelanta sobre las columnas (verticales) y sólo hacia adelante. Avanza un solo paso a la vez. El peón es la única pieza del juego que no puede retroceder. Desde la posición de salida, todo peón puede avanzar uno o dos pasos si se desea.

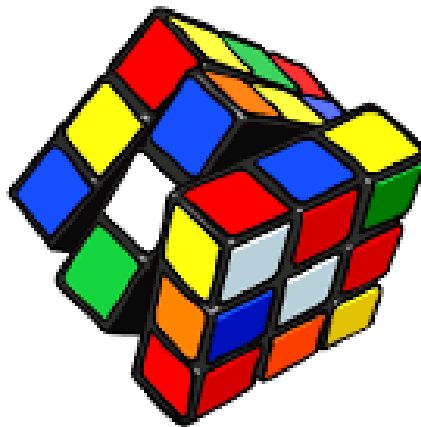
Fuente: Yepes y Yepes (2000).

El contenido del cuadro anterior permite apreciar claramente que en el ajedrez, cada pieza tiene un movimiento (rol) definido, por ende, una misión concreta dentro del juego. Consecuentemente, todas y cada una de las piezas (elementos operativos) resultan fundamentales para el logro del objetivo planteado (fin último del juego); es decir, proteger al Rey propio y encerrar al Rey del oponente. En otras palabras, se requieren movimientos coordinados y armónicos de todas las piezas disponibles, para desarrollar una estrategia y alcanzar la victoria deseada.

Resulta menester destacar que una partida de ajedrez tiene varias etapas o fases bien definidas: apertura, medio juego y juego final. En la apertura, se posicionan las piezas idóneas de la mejor manera posible, tratando de abarcar el mayor espacio del tablero con un número mínimo de movimientos. En el medio juego, se desarrolla la estrategia planificada, pero en constante adaptación con la respuesta del oponente. En el juego final, se evalúan los resultados de la estrategia aplicada; pudiendo continuar con la táctica seleccionada, o bien, replantear y ajustar dichas jugadas en procura de la victoria definitiva.

En cuanto al **cubo mágico**, consiste en un rompecabezas mecánico tridimensional de seis caras planas, con colores específicos para cada una de ellas y conformadas por una matriz de piezas de tres por tres por tres (3x3x3), es decir nueve (09) sub cubos por cara. Posee además un dispositivo mecánico (engranaje) que permite la rotación de cada cara en giros de hasta 360°. Fue inventado en 1974 por el profesor húngaro Erno Rubik, con la finalidad didáctica de explicar las nociones de volumen y espacio a sus alumnos de arquitectura; siendo luego mundialmente comercializado como un pasatiempo intelectual (Ver Figura 2).

Figura 2. Cubo mágico de Rubik



Fuente: Google Images (2022).

El objetivo del juego es ordenar (formar) cada cara de acuerdo a su color respectivo; es decir, restaurar al cubo a su condición cromática homogénea inicial. El mecanismo requiere que las piezas estén completas y funcionen bien engranadas. Cada pieza se eslabona con las demás, y al moverse, generan un resultado distinto. Por ende, cada movimiento de una pieza en específico repercute sobre el conjunto en su totalidad. Para formar las caras según su color respectivo, se requiere una secuencia concatenada de movimientos estratégicos; y el reto (adicional) consiste en hacerlo (armarlo) en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de movimientos dados.

Dadas las consideraciones precedentes, es posible aseverar que ni el ajedrez ni el cubo mágico obedecen a la casualidad y al azar. Todo lo contrario, encierran profundos aspectos técnicos, matemáticos y logísticos que los colocan en un sitio de supremacía lúdica intelectual y le otorgan clara relevancia organizacional. Como datos científicos, el cubo mágico tiene más de 43 trillones de combinaciones posibles (Julita y Viejo, 2015), mientras que el ajedrez tiene un resultante de números múltiples pares por cada cuadro de más de 18 trillones de unidades (Alvarado, 1995).

2.10. Las Neurociencias y la Neurogerencia

Conviene iniciar este apartado, precisando el concepto de neurociencias. A tal efecto, para Gago y Elgier (2018), las neurociencias son “el conjunto de ciencias y disciplinas científicas y académicas que estudian el sistema nervioso, centrando su atención en la actividad del cerebro y su impacto en el comportamiento” (p. 476). Nos encontramos así ante un conjunto de ciencias que escudriñan la conducta y las reacciones humanas, en función de la estructura (dinámica) fisiológica cerebral y de los vínculos que se establecen entre sus células constitutivas (neuronas).

Resulta oportuno enfatizar que las Neurociencias se han avocado al estudio de la plasticidad neural, la cual, según Garcés-Viera y Suarez-Escudero (2014), puede entenderse como “la potencialidad del sistema nervioso de modificarse tanto anatómica como fisiológicamente para formar conexiones nerviosas en respuesta a la información nueva, a la estimulación sensorial proveniente del entorno que rodea al individuo” (p. 119). Es decir, la plasticidad cerebral se origina por y para responder a procesos adaptativos, que son fruto de la estimulación ambiental (aprendizaje)

Delimitados el significado y el propósito de las neurociencias, es procedente abordar una de sus manifestaciones: la **Neurogerencia**. Al respecto, Meza (2015), argumenta que la neurogerencia es una disciplina centrada en explorar los procesos neurofisiológicos involucrados en la toma de decisiones, desarrollar las inteligencias múltiples a nivel personal y organizacional, fomentar en los ejecutivos la capacidad de visión de negocios y desarrollar las competencias profesionales. Destacando así aptitudes como la capacitación intelectual, la creatividad individual y la interacción grupal

En relación con lo expuesto anteriormente, Braidot (2008), sostiene que la neurogerencia es la aplicación de las neurociencias cognitivas a la conducción de las organizaciones, que se focaliza en los procesos neurológicos vinculados con la toma de decisiones, el desarrollo de la inteligencia individual y organizacional, la planificación y gestión de personas. Para el mencionado autor, la adaptación de las neurociencias en la gestión de organizaciones permite el acceso a nuevos horizontes epistémicos para dirigir mejor los grupos de tareas, accionar con mayor grado de certeza, preparar a los empleados con técnicas más eficaces, así como instaurar una relación más fluida con las personas y el mercado.

Es en el ámbito de la neurogerencia, donde la plasticidad neural adquiere gran relevancia. Ciertamente, en virtud de la capacidad del cerebro humano de crear nuevas conexiones neuronales para aprender y adaptarse a los cambios del entorno, los gerentes tienen la opción de aplicar modelos emergentes de gestión a fines de estimular la inventiva intelectual y la capacidad creadora de los empleados de la organización, lo redundando o tributando en mayor productividad y sentido de pertenencia.

Es menester resaltar que la neurogerencia, aún siendo de reciente data, ha impactado favorablemente la gestión organizacional, puesto que la concepción de gerencia (dirección) se asocia con una actividad cerebral coherente ante los estímulos del entorno, la cual se traduce en reacción humana productiva. Desde tal perspectiva, el éxito organizacional es el resultado de un conjunto de decisiones que se toman de manera responsable y consciente, impactando a toda aquella persona que tenga una relación directa o indirecta con la organización.

Así las cosas, la neurogerencia se concibe como un modelo de gestión emergente, el cual permite desarrollar formas flexibles para conducir cualquier tipo de organización. El apogeo de la neurogerencia la está convirtiendo en la tendencia gerencial por excelencia, pues es dinámica, de vanguardia y se apoya en los principios de la Neurociencia. Ahora bien, para la materialización efectiva de la neurogerencia, Chivarro y Piña (2017, p.210), recomiendan poner en práctica estrategias específicas que apuntan al éxito organizacional. Tales estrategias, son las siguientes:

- ✓ **En primer lugar**, los miembros de la organización deben desarrollar sus funciones según su talento, pues esto incrementa la autoestima y optimiza la productividad. En otras palabras, el personal es más efectivo cuando hace el trabajo que le gusta.

- ✓ **En segundo lugar**, más que hacer seguimiento para evaluar si lo que está haciendo el empleado está bien o mal, es mucho más fructífero hacerle un acompañamiento continuo que permita detectar su talento. Tal estrategia, facilita la reubicación del empleado en función de sus habilidades; lo cual generará mayor compromiso con sus labores.
- ✓ **En tercer lugar**, es necesario aumentar y mejorar los canales o sistemas de comunicación de la organización, tanto verticales como horizontales. Es importante que haya fluidez de la información en todos los sentidos, que sea clara, precisa, positiva y asertiva. Definitivamente, una comunicación eficaz es un requisito indispensable para la supervivencia y el éxito de la organización.
- ✓ **En cuarto lugar**, es fundamental el apoyo oportuno a las iniciativas y proyectos que surjan de los miembros de la organización. Cuando una propuesta es acogida y admitida, se motiva al empleado a realizar mejor sus funciones y aumentar su productividad. Es decir, los empleados se sienten tomados en cuenta, razón por la cual se comprometen mucho más con los procesos y operaciones a su cargo.
- ✓ **En quinto lugar**, es imperioso el estímulo y apoyo a la formación académica del recurso humano de la organización. En tal sentido, el personal inmerso en un proceso continuo de mejoramiento profesional, desarrolla mayores habilidades y talentos para contribuir eficazmente a la productividad de la corporación. Es así como se activa la neuroplasticidad de los miembros de la organización: al recibir y procesar nuevos conocimientos; configurando estructuras inteligentes.
- ✓ **En sexto lugar**, es significativo establecer horarios y jornadas flexibles para el personal de la organización, según las condiciones familiares y sociales particulares. Este tipo de iniciativas, coadyuva al sentido de

pertenencia y aumenta el nivel de compromiso organizacional: puesto que el personal interpreta que su situación familiar es tomada en cuenta y valorada con empatía total.

Es evidente, entonces, que la neurogerencia tiene como propósitos principales: a) robustecer la sinergia y la comunicación entre miembros o unidades ejecutoras, b) evaluar permanentemente el desarrollo (cumplimiento) de las estrategias corporativas trazadas, c) estimular la capacitación (adaptación) académica individual según las exigencias del entorno, y; d) fomentar del potencial creativo de cada uno de los actores presentes en la organización. Propósitos éstos que concuerdan con las características gerenciales intrínsecas del ajedrez y el cubo mágico.

Ciertamente, tanto la neurogerencia como los juegos-ciencia mencionados, toman en consideración los elementos o variables constituyentes de la dinámica operativa; concibiendo a las unidades respectivas como afines y concordantes, como un todo integrado e interconectado. Lo anterior, conduce a un replanteamiento de la estructura de la gerencia tradicional, puesto que la creatividad individual y el esfuerzo colectivo emergen ahora como herramientas indispensables para enfrentar con éxito las circunstancias cambiantes del entorno dado.

2.11. Cambio Organizacional

Tal como se indicó al inicio de la presente investigación, el cambio es un fenómeno constante e intrínseco al devenir del tiempo, que marca de manera inexorable el desarrollo de un individuo u organización por cuanto se produce como respuesta natural a la dinámica socio-cultural circundante, en un momento dado. Al respecto, De Faría Mello (1995), lo asume como la modificación de un estado, condición o situación. Desde esa perspectiva, el cambio es una transformación de rasgos o características, una variación de estructuras o elementos relevantes.

En el conglomerado social e institucional del siglo XXI, todo apunta a que el único evento cierto y predecible es el cambio; fenómeno que ocurre como manifestación intrínseca de un entorno complejo e inestable. Indudablemente, la sociedad global actual experimenta profundas y aceleradas reformas (modificaciones) políticas, económicas, culturales y tecnológicas que requieren respuestas estratégicas flexibles, de tal manera que tanto individuos como organizaciones puedan recorrer caminos productivos en medio de ese ambiente incierto

Indudablemente, las organizaciones, como tantas (o todas las) cosas en el mundo, evolucionan de manera permanente, lo cual se apoya en la postura de los autores Katz y Kahn (1983), según la cual las organizaciones funcionan en un ámbito voluble, en donde todo cambio ambiental se corresponde con una obligación de cambio interno para la organización. Es posible inferir entonces, que la organización es un sistema abierto y, por ende, el cambio organizacional es (1) una respuesta a los estímulos externos y (2) un acomodamiento interno.

En ese sentido, para Acosta (2002), “el cambio organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas esferas operativas de las organizaciones, producido tanto por fuerzas naturales, como impulsado por la voluntad de quienes las crean o de quienes las administran.” (p. 22). Es decir, las organizaciones cambian para solventar los requerimientos internos que atañen a su perfeccionamiento estructural, así como para afrontar las demandas externas relativas a su consolidación dentro del contexto competitivo donde se desenvuelven.

Con relación a la necesidad perentoria de adaptarse, adecuarse y sobreponerse a las inexorables mutaciones del entorno organizacional, Drucker (1999), afirma lo siguiente: “la organización moderna es desestabilizadora; tiene que estar organizada para la innovación [...]”

el abandono sistemático de lo establecido, lo acostumbrado, lo familiar, lo cómodo [...] En pocas palabras, tiene que estar organizada para un cambio constante” (p. 64). Para este reconocido autor, la organización actual debe alejarse de esquemas directivos desgastados o en franco declive, para adentrarse en modelos gerenciales flexibles que permitan una adaptación ejecutiva horizontal exitosa y amigable (empática).

Consecuentemente, los retos propios del nuevo siglo (milenio) exigen un modelo (abordaje) gerencial que favorezca la sinergia, la empatía, la reflexión permanente y la creatividad entre los miembros de la organización, a efectos de un servicio exitoso y sustentable en el tiempo que sirva como soporte para el proceso de transformación (cambio) respectivo. Así pues, desde la óptica anterior, las Instituciones universitarias públicas venezolanas deben estar abiertas y receptivas a nuevos modelos de gestión que tributen de manera efectiva al cumplimiento de su rol socio-educativo liberador y progresista.

En relación con lo anterior, es pertinente destacar que cada etapa histórica de la humanidad ha traído consigo importantes transformaciones tecnológicas, comerciales, financieras y culturales; sobre todo en los últimos doscientos (200) años, a partir de la Revolución Industrial. En ese sentido, según Schwab (2016), hoy asistimos a un cambio de paradigma que está modificando la forma de comunicarse, trabajar, comprar, hacer negocios, relacionarse, interactuar, e incluso aprender. Por lo tanto, todas las organizaciones deben modernizarse, más aún aquellas que forman parte del sistema educativo en la era digital, tal cual las Universidades.

Bajo el contexto antes expuesto, las Universidades públicas se encuentran ante la coyuntura histórica de ejercer su rol de organizaciones gestoras del conocimiento, de la innovación, receptivas al aprendizaje, con plena disposición para adaptarse a los estímulos externos e internos, a fines de renovarse y asegurar su prosecución operativa; exigencia o circunstancia

que ha puesto el punto de la transformación universitaria en el tope del debate académico institucional y gubernamental respectivo. Partiendo de la premisa anterior, todas las condiciones parecen estar dadas para soltar amarras de enfoques gerenciales ortodoxos, y adentrarse de manera científica y armónica en nuevos modelos de gestión que intervengan de forma benéfica en el devenir operativo de las organizaciones universitarias.

Consintiendo con la noción de cambio, Belloso (2008), sostiene que la “gerencia universitaria se encuentra hoy en el marco de un proceso de cambio de paradigmas que afecta a todos los ámbitos del conocimiento y las impulsa renovarse constantemente, por exigencias internas y externas” (p.15). En consecuencia, resulta ineludible avanzar hacia una praxis gerencial flexible, para dirigir a la Universidad por un camino productivo en medio de ese ambiente incierto.

Es menester destacar que durante la última década del siglo XX, surgió una tendencia gerencial denominada “Transformación Organizacional”, cuyo desiderátum consistía en ofrecer a jefes y directores instrumentos cónsonos con los retos presentes en ese momento sociocultural dado, por cuanto los modelos gerenciales tradicionales disponibles no proporcionaban soluciones efectivas para un entorno incierto ; dejando así en evidencia la necesidad de innovación permanente en las teorías gerenciales concurrentes.

Según Kilmann, et ál. (citado por Calderón, et ál., 2009), se puede entender la transformación como “un proceso por medio del cual las organizaciones examinan lo que eran, lo que son, lo que necesitarán ser y cómo hacer los cambios necesarios” (p.157). Queda claro que dicha transformación es producto de una profunda evaluación organizacional, que permita avanzar de manera reflexiva y consciente hacia estadios superiores de prolija creatividad interactiva.

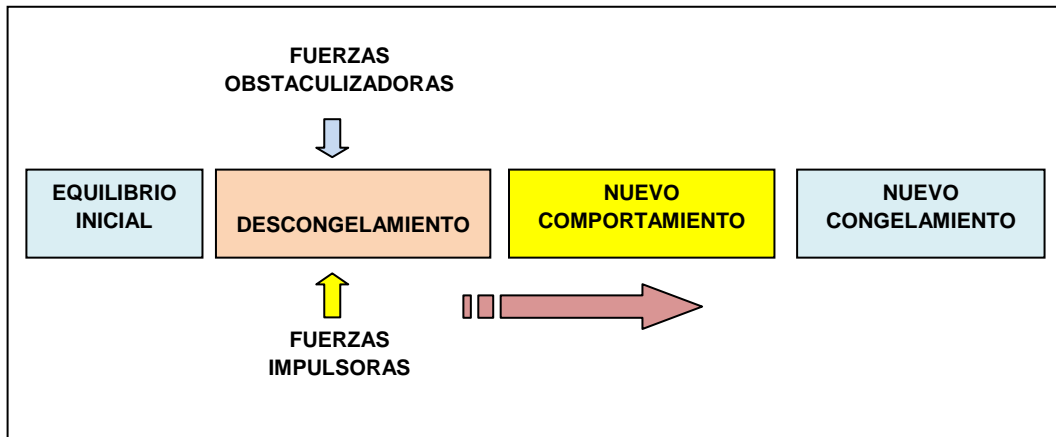
En lo referente al contexto universitario venezolano, Falcón (2016), destaca que estas instituciones “operan y funcionan en los actuales momentos bajo el régimen de un modelo de gestión desactualizado, agotado y poco funcional a los tiempos que se viven” (p. 125). En consecuencia, tal desfase sincrónico gerencial demanda respuestas científicas confiables y modernas, que sirvan de puente epistémico flexible para la preservación holística de estas organizaciones educativas esenciales para la comunidad.

Es fundamental destacar, que el cambio organizacional universitario no está limitado al esfuerzo o la voluntad de un grupo privilegiado, ni es producto del azar o de la casualidad. Todo lo contrario, el cambio favorable, demanda el concurso mancomunado de todos los miembros (docentes, empleados, obreros) de tales organizaciones; así como requiere de una gerencia con sello distintivo vivificante y motivador, que impulse al recurso humano hacia estadios superiores de productividad, compromiso e innovación institucional permanente.

2.11.1. La forma del cambio en las organizaciones.

Cuando se habla de cambio organizacional, es necesario remitirse al **modelo del campo de fuerzas** propuesto por Lewin (1951), como paradigma fundamental para entender cómo se lleva a cabo tal proceso de transformación interna. Entrando en materia, el modelo del campo de fuerzas presupone que las organizaciones se ven asediadas por diversas fuerzas que demandan cambios, lo que implica que coexisten otras fuerzas que luchan por conservarlas en situación de equilibrio o estabilidad. Por ende, para que ocurra un cambio organizacional efectivo se requiere “descongelar” la antigua conducta o situación, “moverla” a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar la conducta (estado) en el nuevo nivel deseado. El modelo del campo de fuerzas de Lewin (1951), puede considerarse como la base del cambio organizacional planificado, ordenado, sin traumas internos.

Figura 3. Modelo del campo de fuerzas de Lewin



Fuente: Lewin (1951).

Así pues, el modelo de Lewin (1951), contempla tres (03) fases o etapas bien definidas: **a) Descongelamiento:** se identifican los problemas y las fuerzas que se requieren para que se produzca el cambio, constituyendo el paso inicial para romper la inercia y mover a la organización desde el estado inicial, **b) Movimiento:** se modifican los procedimientos y conductas en procura de alcanzar el estado anhelado; y, **c) Recongelamiento:** se produce cuando los nuevos procedimientos son absorbidos por la cultura organizacional, para ello se incrementan las fuerzas acomodadoras y se reducen las fuerzas innovadoras.

Consecuentemente, a la luz de la teoría del campo de fuerzas propuesta por Lewin (1951), toda conducta o comportamiento es producto de una proporción entre las fuerzas impulsoras y las fuerzas obstaculizadoras. Cada una de ellas, presionan en sentido contrario, hasta alcanzar un equilibrio entre ambos grupos. También es menester destacar que este modelo se afianza en el correcto desarrollo de su primera fase o etapa, mediante pasos concretos: 1) definir el objetivo, 2) identificar las fuerzas involucradas, 3) clasificar tales fuerzas según su impacto, y, 4) precisar una estrategia de cambio; respectivamente.

Así pues, una organización conservará el estado inicial (tradicional) cuando la sumatoria de las fuerzas que se contraponen sea nula (cero); mientras que si las fuerzas en un sentido superan a las fuerzas en el sentido contrario, el sistema se desplazará en el sentido de las fuerzas de superior magnitud. En otras palabras, si las fuerzas que impulsan el cambio son más enérgicas (dominantes), entonces se verificará el cambio organizacional deseado. Consecuentemente, para generar el cambio en la dirección planificada, se deben minimizar las fuerzas que se oponen y estimular aquellas que lo puedan desencadenar.

En relación con lo anterior, Acosta (2002), sostiene que después de diagnosticar el status organizacional, de precisar el problema gerencial subyacente e identificar los actores involucrados, se procede a reconocer las fuerzas y agentes que se ven envueltos en el cambio. En ese orden de ideas, el autor citado distingue claramente cuatro (04) elementos que influyen sobre el cambio organizacional, a saber: las **fuerzas impulsoras**, las **fuerzas obstaculizadoras**, la **resistencia al cambio** y los **agentes de cambio**; respectivamente. (Ver Cuadro 4).

En tal sentido, es menester acotar que las técnicas de recolección y análisis de datos que se utilizarán en esta investigación, permitirán reconocer cuáles son las fuerzas que se oponen (obstaculizadoras) y cuáles son proclives (impulsoras) al cambio de modelo gerencial en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. Como complemento necesario, se propondrá un plan estratégico para minimizar las fuerzas obstaculizadoras e implementar los lineamientos gerenciales lúdicos, con indicación expresa de los pasos idóneos para ello; a efectos de desencadenar el cambio de una organización ortodoxa a una organización moderna.

Cuadro 4. Elementos del cambio organizacional

<p align="center">Fuerzas impulsoras</p>	<p>Se ubican en aquellas personas que aceptan "las razones" por las cuales la organización debe cambiar. Tal aceptación genera una actitud cuyo componente racional queda explícito que el funcionario lo considera saludable para la organización, apoya la aparición de un componente afectivo positivo al individuo y estimula la aparición del componente conductual de actuación en favor del cambio.</p>
<p align="center">Fuerzas obstaculizadoras</p>	<p>Se ubican en aquellas personas que rechazan "las razones" por las cuales la organización debe cambiar. Tal rechazo, genera una actitud cuyo componente racional queda explícito que el funcionario lo considera perjudicial para la organización, apoya la aparición de un componente afectivo negativo al individuo y estimula la aparición del componente conductual de actuación contra el cambio.</p>
<p align="center">Resistencia al cambio</p>	<p>Consiste en la fuerza que aparece de forma natural y que se opone a la introducción de cambios en las organizaciones. Es el mayor obstáculo al cambio. No necesariamente es negativa puesto que permite debatir sobre la pertinencia de los planes de cambio.</p> <p>La resistencia puede producirse por diversos factores como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El desconocimiento de las necesidades y creencias de los miembros de la organización. 2. La falta de divulgación de información específica sobre la naturaleza o el proceso de cambio. 3. La falta de percepción sobre la necesidad de cambio. 4. La generación de actitudes de enemistad como de "ellos contra nosotros". 5. La generación de amenazas para la experiencia, la posición jerárquica y la estabilidad laboral. 6. La estimulación de una burocracia demasiado rígida. 7. La estimulación del temor a lo desconocido. (Gordon, 1997) <p>La resistencia al cambio, según su forma de expresión puede ser de dos tipos: Tipo A, es abierta e inmediata, la cual ocurre cuando los trabajadores responden con trabajo lento, quejas y amenazas manifiestas. Tipo B, es implícita y diferida cuando se trata de una reacción mínima al momento del cambio; genera resistencia en el largo plazo, acumula resentimiento que explota después sin conexión explícita con el evento de cambio, produce pérdida de lealtad, desmotivación, ausentismo, baja en la eficiencia y en la eficacia. (Robbins, 1999)</p> <p>Existen dos fuentes de resistencia al cambio: A. Las fuentes individuales, que tienen que ver con los hábitos personales, la necesidad de seguridad (trabajo, ingresos), el temor al futuro y la protección al mundo personal. B. Las fuentes organizacionales incluyen: 1. La inercia estructural y se relaciona con el contexto que consolida las estructuras y adapta a las personas que aceptan las condiciones que se van creando. 2. Enfoque limitado del cambio. Cuando los cambios no son acciones coherentes con la totalidad de la organización. 3. Inercia de grupo. Los individuos acatan las normas no-formales de los grupos. 4. Amenaza a la experiencia. Hay resistencia cuando se amenaza el prestigio y la permanencia de los expertos afectados. 5. Amenaza a las relaciones establecidas de poder. Cambiar la configuración del poder es amenaza para quienes ocupan los cargos de poder. 6. Amenazas a las distribuciones establecidas de los recursos. Los grupos que controlan los recursos ven el cambio como amenazas.</p>
<p align="center">Agentes de cambio</p>	<p>Son aquellos tienen la función de catalizar el cambio mediante la estimulación, la facilitación y la coordinación. En otras palabras, gobiernan el cambio. Según su origen, los agentes son internos y externos, y según el tipo de participación son generadores, implementadores y adoptadores del cambio.</p>

Fuente: Acosta (2002, pp. 17-19)

2.12. Bases Legales para una Gerencia Universitaria Innovadora, Participativa y Transparente

La Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), debe estar receptiva a modelos emergentes de gestión que tributen favorablemente a la renovación de sus estructuras funcionales y a la verificación de trámites internos más expeditos, en concordancia con las circunstancias cambiantes y cada vez más exigentes del entorno sociocultural contemporáneo. Para ello, se requiere el concurso creativo y la participación activa de todos los miembros de dicha organización, como expresión genuina de horizontalidad protagónica en el proceso universitario liberador. La opinión expuesta, encuentra su fundamento legal en los siguientes instrumentos normativos, nacionales e internos:

Ley de Universidades (1970).

Artículo 1.- Las Universidades fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.

Artículo 2.- Las Universidades son instituciones al servicio de la Nación y a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.

Artículo 3.- Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza.

Artículo 6.- La finalidad de la Universidad, tal como se define en los artículos anteriores, es una en toda la Nación. Dentro de este concepto se atenderá a las necesidades del medio donde cada Universidad funciona y se respetará la libertad de iniciativa de cada institución.

Artículo 10.- Conforme a lo dispuesto en la Ley de Educación, el Ejecutivo Nacional, oída la opinión del Consejo Nacional de Universidades, podrá crear Universidades Nacionales Experimentales con el fin de ensayar nuevas orientaciones y estructuras en Educación Superior.

Estas Universidades gozarán de autonomía dentro de las condiciones especiales requeridas por la experimentación educativa. Su organización y funcionamiento se establecerá por reglamento ejecutivo y serán objeto de evaluación periódica a los fines de aprovechar los resultados beneficiosos para la renovación del sistema y determinar la continuación, modificación o supresión de su status.

Parágrafo Único.- El Ejecutivo Nacional, oída asimismo la opinión del Consejo Nacional de Universidades, podrá también crear o autorizar el funcionamiento de Institutos o Colegios Universitarios, cuyo régimen será establecido en el reglamento que al efecto dicte, y los cuales no tendrán representantes en el Consejo Nacional de Universidades.

Reglamento General de la UNEFM (1994)

Artículo 1. La Universidad Nacional Experimental “FRANCISCO DE MIRANDA” se regirá por el presente Reglamento en cuanto a su estructura, organización y funcionamiento.

Artículo 2. La Universidad Nacional Experimental “FRANCISCO DE MIRANDA” es una institución orientada hacia la búsqueda de la verdad, el afianzamiento de los valores trascendentales del hombre y a la realización de una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia mediante actividades de docencia, investigación y extensión. Es una institución experimental con estructura dinámica adaptable al ensayo de nuevas orientaciones en la formación integral del individuo para la promoción de la región donde se encuentra ubicada. Su organización, planes y programas estarán sometidos a permanente evaluación.

Artículo 6. La Universidad Nacional Experimental “FRANCISCO DE MIRANDA” es una Institución de derecho público que, a tenor de lo dispuesto en la Ley de Universidades tiene personalidad jurídica y patrimonio propio, cuyos bienes y rentas no estarán sometidos al régimen de los bienes nacionales que establece la Ley Orgánica de Hacienda Pública Nacional.

Artículo 7. El Consejo Universitario es el máximo organismo de política general y de decisión de la Universidad y le corresponde la dirección académica y administrativa de la misma. Estará integrado por el Rector quien lo presidirá, los Vicerrectores, el Secretario, los Decanos de Áreas Docentes, el Decano de Área de Postgrado, el Decano de Área de Investigación, el Decano de Extensión y Producción, un representante del Ministerio de Educación, un representante Profesoral, un representante Estudiantil y un representante de los Egresados. El Rector podrá invitar con derecho de palabra, pero no de voto, a los Directores de Programas, servicios académicos, administrativos o asesores, a las reuniones del Consejo Universitario, cuando lo considere prudente.

Resulta evidente que las Universidades públicas venezolanas, entre ellas la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), deben asumir plenamente tanto su responsabilidad legal como su papel histórico de representar organizaciones científicas innovadoras en procura de soluciones idóneas a los problemas coyunturales de interés nacional, en medio de una sociedad que cambia constantemente y que demanda el concurso integral de todos los miembros de la Universidad, en igualdad de condiciones y bajo un mismo espíritu edificador del bienestar colectivo.

En relación con lo anterior, la gerencia pública venezolana horizontal, diáfana e inclusiva tiene fundamentos constitucionales y legales específicos, cuyo objetivo es asegurar la participación de todos los ciudadanos, sean miembros o no de las organizaciones públicas, en las decisiones y operaciones que conciernen al funcionamiento institucional correspondiente. En otras palabras, tal ordenamiento jurídico tributa a una gestión incluyente, transparente y socialmente protagónica, donde las medidas ejecutivas adoptadas sean producto de la sana discusión y del consenso holístico edificador entre gobernantes y gobernados.

En tal sentido, la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**, consagra lo siguiente:

Artículo 6. El gobierno de la República Bolivariana de Venezuela y de las entidades políticas que la componen es y será siempre democrático, **participativo**, electivo, descentralizado, alternativo, responsable, pluralista y de mandatos revocables.

Artículo 62. Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas. **La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública** es el medio necesario para lograr el protagonismo que

garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. **Es obligación del Estado** y deber de la sociedad **facilitar la generación de las condiciones para su práctica.**

Artículo 141. La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, **participación**, celeridad, eficacia, transparencia, **rendición de cuentas** y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

A todas luces, nuestra Carta Magna considera a la participación ciudadana como factor, elemento o componente gerencial indispensable para la buena marcha de los asuntos públicos; constituyendo de tal manera (la participación-inclusión) un principio transversal que deviene o se transforma inexorablemente en servicios socio-administrativos eficientes y expeditos, desplegados dentro de firmes parámetros de honestidad y horizontalidad; contrario a imposiciones (personales o grupales) verticales y excluyentes.

Desarrollando los preceptos orgánicos constitucionales, tenemos que la **Ley Orgánica de la Administración Pública (2014)** establece aspectos o directrices de gran trascendencia para el tema de la participación ciudadana en la gerencia de los organismos públicos; como se precisa y detalla en los siguientes artículos:

Artículo 139. Los órganos y entes de la Administración Pública **promoverán la participación ciudadana en la gestión pública.** Las personas podrán, directamente o a través de las comunidades organizadas, presentar propuestas y formular opiniones sobre la gestión de los órganos y entes de la Administración Pública, así como participar en la elaboración de los instrumentos normativos.

Artículo 142. La Administración Pública deberá establecer sistemas que suministren a la población la más amplia, oportuna y veraz información sobre sus actividades, **con el fin de ejercer el control social sobre la gestión pública.** Cualquier persona puede solicitar de los Órganos y Entes de la Administración Pública **la información que considere necesaria para el ejercicio del control social sobre la actividad de éstos,** de conformidad y con las excepciones establecidas en la ley..

Así pues, esta Ley desarrolla los preceptos constitucionales sobre la participación comunitaria en la gestión pública, haciendo énfasis en mecanismos (sistemas, registros) oficiales idóneos para garantizar la consulta social en los planes y decisiones que afectan el devenir ejecutivo de las organizaciones (entidades) públicas; así como también se instituye la prerrogativa ciudadana de intervenir activamente en la formulación de instrumentos regulatorios que tengan como objetivo maximizar la eficacia y transparencia de las operaciones internas correspondientes.

En lo que respecta al control y seguimiento de la gestión pública, incluido el ámbito universitario, la novedosa **Ley Orgánica de Contraloría Social (2010)** contempla de manera expresa la participación protagónica de todos los integrantes de la comunidad en la vigilancia y supervisión de las actuaciones de gerentes y/o directores de los organismos del Estado, procurando así una verdadera horizontalidad y real transparencia de tales organizaciones: al tenor siguiente:

Artículo 3. El propósito fundamental del control social es la prevención y corrección de comportamientos, actitudes y acciones que sean contrarios a los intereses sociales y a la ética en el desempeño de las funciones públicas.

Artículo 7. La contraloría social se ejerce, de manera individual o colectiva, **en todas las actividades de la vida social**, y se integra de manera libre y voluntaria bajo la forma organizativa que sus miembros decidan.

Artículo 11. La contraloría social **constituye un derecho y un deber constitucional** y su ejercicio es de carácter ad honorem, en consecuencia quienes la ejerzan no podrán percibir ningún tipo de beneficio económico ni de otra índole, derivados de sus funciones.

Consecuentemente, tomando en consideración todo el articulado constitucional, legal y reglamentario antes citado, es posible afirmar que en el ordenamiento jurídico venezolano subyace la concepción de una gerencia pública (universitaria) creativa, flexible, holística y auditable, cuyos elementos operativos (organismos, entidades) respondan a criterios permanentes de consulta (contraloría social) y sinergia colectiva, para poder alcanzar las metas organizacionales propuestas de la manera más expedita y armónica posible; tal cual las características estratégicas lúdicas inherentes al ajedrez y el cubo mágico, respectivamente.

Enfocándonos así en el asunto (estudio) que nos ocupa, resulta indispensable que los instrumentos normativos universitarios internos respondan a una concepción sistemática, transparente y participativa de la gestión pública, con el objeto de soportar jurídicamente los componentes propios de la dirección holística contemporánea, los cuales se reproducen o materializan en las características estratégicas intrínsecas de los juegos-ciencia mencionados en el párrafo anterior; en absoluta conformidad con lo previsto en el derecho positivo venezolano vigente y según las exigencias sociales del entorno actual.

MOMENTO III

MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

El marco metodológico constituye un sistema aceptado de pasos, técnicas y procedimientos que se desarrollan de manera armónica para llevar a feliz término la investigación; es decir, la consecución plena de los objetivos propuestos bajo estándares precisos de robustez científica. En otras palabras, un marco metodológico adecuado proporciona solidez epistémica a la indagación efectuada; permitiendo así que los resultados obtenidos (hallazgos, teorías, recomendaciones) sean presentables y comprobables ante el resto de la comunidad académica.

En relación con lo anterior, para Sabino (1992), el marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio; haciendo operativos los conceptos y el problema de estudio. Desde esta óptica, el marco metodológico se presenta como un proceso que, mediante cánones científicos, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento en función de las interrogantes formuladas ante los problemas planteados.

En tal sentido, el marco metodológico del presente estudio comprende conceptos fundamentales, elementos técnicos pertinentes y esquemas interpretativos idóneos que otorgarán solidez científica al constructo lúdico emergente procurado. A tales fines, se presenta la siguiente estructura epistémica: paradigma de investigación, enfoque de la investigación, categorías centrales de la investigación, método para la construcción del conocimiento, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, técnicas para el procesamiento de los datos, y criterios de rigor científico y aspectos éticos; respectivamente.

3.1. Paradigma de la Investigación

Bien vale la pena iniciar la exposición discursiva de este momento temático, dejando muy en claro lo que se entiende por paradigma de investigación. A tal efecto, resulta conveniente acudir al forjador e impulsor del término (paradigma), el célebre filósofo Thomas Khun (1971), quien lo define como “realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica” (p.13). Según esa postura, debe entenderse a los paradigmas de investigación como directrices que enmarcan la acción indagatoria creativa, cuyo debido cumplimiento hacen válida y comunicable la obra epistémica resultante, dentro un contexto académico dado.

Entre tanto, para Albert (2007), los paradigmas científicos asumen o remiten a un conjunto de postulados metateóricos o metodológicos, que dictan las reglas tanto para la construcción de los esquemas explicativos como de los procedimientos de la investigación. Para la mencionada autora, los paradigmas de investigación ofrecen respuestas a asuntos elementales tocantes o concernientes a la realidad o fenómeno que se pretende estudiar. Desde esta perspectiva doctrinal, los paradigmas se erigen como normas del juego científico, que definen el conocimiento derivado de una investigación.

Ante el esbozo conceptual desplegado previamente, estamos en posición de construir una síntesis propia de lo que debe entenderse como un paradigma de investigación, asumiendo como tal a un conjunto sistemático y concordado de valores, creencias, dogmas, y técnicas que enmarcan la actividad epistémica constructiva del investigador; cuya aceptación por el resto de la comunidad científica (en un momento dado) otorga credibilidad y validez a las soluciones teóricas (explicaciones) desarrolladas sobre un fenómeno dado o problema planteado.

Entre los principales paradigmas de investigación se encuentran el **paradigma positivista**, denominado también racionalista o empírico-analítico; y el **paradigma interpretativo**, denominado también cualitativo, naturalista o humanista: La selección de alguno de ellos, dependerá del tipo de la investigación a efectuar y de los objetivos propuestos con dicha indagación. En relación con lo anterior, Albert (2007), desarrolla una valiosa e interesante descripción de las peculiaridades ontológicas, epistemológicas y metodológicas de los paradigmas antes mencionados; tal cual se detallan minuciosamente en el siguiente cuadro sinóptico (Cuadro 5):

Cuadro 5. Paradigmas de Investigación

Paradigmas de investigación: postulados, supuestos y características.
<p>Paradigma positivista: Concepción mecanicista – positivista. El mundo natural tiene existencia propia, independientemente de quien lo estudia. Está gobernado por leyes que permiten explicar, predecir y controlar los fenómenos. El conocimiento que se obtiene se considera objetivo y factual, y es válido para todo tiempo y lugar con independencia de quien lo descubre. El propósito de la investigación se dirige a la explicación, el control, la comprobación y la predicción del fenómeno dado. Se actúa sobre el mundo externo al investigador, lo que realmente interesa es el conocimiento observable, objetivo y cuantificable con posibilidades de generalización. Fomenta la universalidad de las leyes y teorías, así como la búsqueda de la neutralidad; es decir, la no intervención de los valores del investigador en las concepciones (construcciones) científicas. Se caracteriza por el control de las variables intervinientes. Los cuestionarios (en sus diversos tipos) son los principales instrumentos de medición. Análisis estadístico y descriptivo de los datos recabados.</p>
<p>Paradigma interpretativo: Concepción fenomenológica - idealista. La realidad es múltiple, dinámica e intangible; únicamente puede ser estudiada de forma holística o global. La finalidad de la investigación científica, radica en comprender los fenómenos a través del análisis de las percepciones e interpretaciones de los sujetos que intervienen en la acción. Las teorías generadas tienen un carácter comprensivo y orientativo. Penetra en el mundo personal de los sujetos, busca objetividad en el ámbito de los significados utilizando como criterio de evidencia el acuerdo intersubjetivo. Se dan constantes interacciones e influencias entre el investigador y el objeto de investigación. El investigador se implica en el proceso de las relaciones humanas, proporcionándose observaciones participantes. Enfatiza la comprensión e interpretación de la realidad desde los significados de las personas implicadas en los procesos examinados. Diseño flexible, envolvente y emergente. El investigador es el principal instrumento de medición, mediante la observación e interacción. Análisis inductivo de los datos.</p>

Fuente: Albert (2007, pp. 23-25).

Una vez definidos y delimitados los paradigmas científicos dados, es posible indicar que la presente investigación se despliega dentro del **paradigma interpretativo**, puesto que los actores del estudio se conciben como seres humanos creativos, dinámicos, sensibles a las circunstancias del entorno universitario. Bajo esa premisa, el investigador (consultor jurídico) se encuentra inmerso en el ambiente organizacional analizado, lo que permite un acercamiento directo con las prácticas gerenciales universitarias, y una relación cercana o estrecha con los protagonistas de tales prácticas.

En ese sentido, el constructo gerencial lúdico propuesto surgirá desde las propias experiencias (vivencias) y creencias de todos los actores involucrados, analizadas de una manera integral y concordante. Lo anterior implicará una acción indagatoria flexible e innovadora, puesto que los elementos de interés epistémico podrán modificarse según se avanza en el estudio, existiendo consecuentemente la posibilidad latente de redefinir (retroalimentar) algún momento o estadio de la investigación.

3.2. Enfoque Epistémico de la Investigación

Toda indagación formal es desarrollada mediante fases o etapas bien definidas que ordenan la operación epistémica del investigador, y cuyo estricto seguimiento otorga rigurosidad científica al producto cognitivo derivado del estudio. Es lo que se conoce como el enfoque de investigación. Es una especie de itinerario seguro, para la búsqueda del conocimiento verificable. En ese recorrido, cada parada (paso) cumple una función específica, que tributa a una llegada conceptual (teoría) confiable para el viaje emprendido desde el planteamiento del problema.

Es así como las diferentes corrientes de pensamiento abordadas en el Momento II (positivismo, idealismo, empirismo), han servido de insumo ontológico, epistemológico y metodológico para la configuración de tales itinerarios o rutas cognitivas; que finalmente se resumieron en dos grandes

bloques o acercamientos para la investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, respectivamente. En tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014), establecen claramente las características de cada uno de los enfoques antes mencionados, como se indican en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Enfoques de Investigación

Enfoques de investigación: peculiaridades y características.
<p>Enfoque Cuantitativo: Secuencial y probatorio: cada etapa precede a la siguiente, y no se puede eludir ninguna. Orden riguroso, aunque es posible redefinir alguna fase. Parte de una idea precisa, de la cual se derivan objetivos y preguntas de investigación. Refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación. Las variables se miden en un determinado ambiente o contexto. Las mediciones obtenidas se analizan rigurosamente utilizando métodos estadísticos complejos. Las conclusiones obedecen a un procedimiento deductivo, de lo general a lo particular. Pretende identificar leyes universales de comportamiento y establecer patrones de causa-efecto. Exige neutralidad absoluta de valores, creencias y emociones por parte del investigador.</p>
<p>Enfoque cualitativo: Procedimiento flexible: utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. La acción indagatoria es dinámica y flexible, es posible regresar a etapas previas. La recolección de los datos consiste en obtener perspectivas y puntos de vista de los participantes (aspectos subjetivos / vivencias). Se utilizan técnicas como la observación, entrevistas abiertas, revisión documental. El investigador es parte del fenómeno estudiado (subjetividad). La investigación se lleva a cabo en los ambientes naturales de los sujetos participantes. No pretende establecer leyes universales de comportamiento. Los datos se interpretan en función de los significados otorgados por las personas, no emplea métodos estadísticos. El conocimiento resultante obedece a una lógica inductiva, de lo particular a lo general (de los datos a la generalización y la teoría).</p>

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014, pp. 4-10).

En consecuencia, tomando en consideración las características epistémicas antes expuestas, es posible afirmar que la presente investigación responde a un **enfoque cualitativo**, puesto que los actores del estudio son abordados interactivamente en su ambiente natural laboral, dentro del cual también se encuentra inmerso el investigador como miembro activo de la organización; razón por la que cada etapa de la investigación puede redefinirse o retroalimentarse de manera flexible, según surgen nuevos indicios o focos de interés cognitivo.

En tal sentido, para recabar los datos de rigor, se emplearán técnicas como la observación participante y la entrevista, lo que permitirá conocer estrechamente (gestos, posturas, tono de voz) las creencias y valores de los sujetos participantes seleccionados, así como la dinámica operativa de la institución objeto de exploración. Siendo que la teoría emergerá como producto de un análisis inductivo de toda la información recogida y codificada, desde los significados particulares aportados por todos los actores organizacionales involucrados.

3.3. Método Utilizado para la Construcción del Conocimiento

En lo que concierne a esta investigación, el constructo teórico que se pretende generar será el resultado de examinar sistemáticamente los datos obtenidos a través de las técnicas de recolección aplicadas; datos que abarcan las múltiples posturas (personales e institucionales) de los actores involucrados, así como los conceptos lúdicos aplicables. Es decir, la teoría emergerá directamente de los datos, una vez hayan sido desglosados, clasificados y relacionados entre sí. Es lo que algunos autores denominan teoría derivada o teoría fundamentada.

Ciertamente, Strauss y Corbin (2002), aportan la siguiente definición de lo que se conoce como teoría fundamentada:

La teoría fundamentada es un método de investigación en el que la teoría emerge desde los datos recopilados. En este método, la recolección de datos, el análisis y la teoría que surgirá de ellos guardan una cercana vinculación entre sí. El investigador inicia con un punto de estudio preliminar, esperando que la teoría entera surja de los datos. (p.21).

Para los autores antes mencionados, las teorías fundamentadas en datos posibilitan una mayor generación de conocimiento, aumentan la comprensión del fenómeno indagado y proveen una guía cierta para la acción epistémica futura. Es menester destacar que la teoría fundamentada comprende una serie de componentes que desembocan en una teoría explicativa de un fenómeno examinado. Es decir, los datos son producidos, fragmentados, conceptualizados, integrados y comparados de manera iterativa hasta la culminación del estudio. Por lo tanto, si la metodología se desarrolla adecuadamente, la investigación efectuada cumplirá todos los criterios de rigurosidad para ser considerada válida desde el punto de vista científico.

En el método de teoría fundamentada, la recopilación de la información (datos) y el análisis correspondiente, se suceden de manera concatenada. Por ende, se produce un contacto permanente entre el investigador y el fenómeno estudiado, de tal manera que el investigador se encuentra influenciado por los datos recabados, al igual que los datos están influenciados por el investigador; lo cual no significa una actitud sesgada, sino más bien una comprensión emocional hacia los temas indagados e individuos intervenidos.

Entra en juego, entonces, la capacidad y madurez del investigador de mantener una posición ecuánime entre el ambiente explorado (actores) y la información que de ello se deriva, a efectos de no confundir las potenciales inclinaciones afectivas con respecto a la sindéresis que debe privar al momento de interpretar la data en cuestión. En otras palabras, se requiere ciencia para una comprensión estructurada de los hechos revelados, y se necesita arte para relacionar de manera armónica las menudas tonalidades de las diferentes posturas que recogen los datos.

Dadas las consideraciones precedentes, es necesario señalar que existen varios autores que han desarrollado de manera exitosa el método de la teoría fundamentada. Sin embargo, Strauss y Corbin (2002), proporcionan una metodología ordenada y estructurada para la comprensión del fenómeno de estudio; como especie de salvoconducto epistémico para la subjetividad propia de la investigación cualitativa. Siendo que tal procedimiento concatenado, concuerda plenamente con el fundamento epistémico (Derecho) y el ejercicio profesional del investigador (Abogado); de allí la preferencia particular (en cuanto al empleo del orden y la reflexión lógica-inductiva) para fungir como ruta cognitiva en la presente investigación.

3.4. Diseño de la Investigación

El vocablo “diseño” remite a la noción de estrategia, bosquejo o boceto que sea realiza antes de emprender y concretar la producción de algún proyecto empresarial o sociocultural dado. En lo referente a la indagación científica, el diseño constituye el esquema a seguir para obtener y procesar la información pertinente al logro de los objetivos epistémicos planteados. Lógicamente, el diseño de la investigación depende del tipo de enfoque y paradigma seleccionados previamente por el investigador

En relación con lo anterior, Hernández, Fernández y Baptista (2014), sostienen que en la investigación cualitativa, el diseño tiene connotaciones especiales y específicas; al tenor siguiente:

El diseño se refiere al abordaje general que habrá de utilizarse en el proceso de investigación. El diseño, al igual que la muestra, la recolección de los datos y el análisis, va surgiendo desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo y, desde luego, sufre modificaciones, aun cuando es más bien una forma de enfocar el fenómeno de interés. (p. 476).

Abundando en tan interesante postura conceptual, los autores citados identifican los principales diseños de investigación cualitativa, como se mencionan a continuación: teoría fundamentada, diseños etnográficos, diseños narrativos, diseños fenomenológicos, diseños de investigación - acción y estudios de caso cualitativos; respectivamente. En concreto, ellos señalan que la **teoría fundamentada** es un diseño y también un producto, puesto que contempla una serie de componentes que permiten al investigador proporcionar una explicación general o construir una teoría en relación a un fenómeno determinado; desde la perspectiva de los actores involucrados en el estudio.

El diseño de teoría fundamentada, contempla dos vertientes bien diferenciadas: el diseño sistemático (no emergente) y el diseño emergente. De tal manera, el diseño sistemático indaga en un foco de interés (elemento temático) determinado y preestablecido, recogiendo los datos pertinentes y analizándolos en consecuencia. Es decir, es un diseño cerrado o delimitado desde el principio. En contraposición, el diseño emergente es un diseño abierto y flexible, puesto que permite modificar (cambiar, ampliar o reducir) el foco de interés cognitivo según se avanza en el procesamiento de la información correspondiente.

Con fundamento en las consideraciones precedentes, es válido señalar que el **diseño** de la presente investigación es **emergente**, puesto que las unidades temáticas (focos de interés) iniciales, pueden modificarse a medida que evolucione la investigación; es decir, según vayan surgiendo elementos conceptuales que no estaban previstos inicialmente pero que pueden resultar de interés y enriquecer al estudio, dando como resultado una teoría gerencial lúdica robusta y confiable.

3.5. Categorías Principales de la Investigación

Las categorías principales de investigación constituyen el núcleo medular del fenómeno de estudio; es decir, son las unidades temáticas que más implicaciones tienen en la generación de la teoría procurada, razón por la cual aparecen frecuentemente reflejadas en los datos recabados. Por ello, todas las categorías principales de investigación deben guardar una vinculación consistente entre ellas. En tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014), advierten que en la teoría fundamentada, luego de codificar los datos, el investigador organiza las categorías en un modelo de interrelaciones que representa a la teoría y explica el fenómeno de estudio.

En la presente investigación, se manejan seis (06) categorías principales preliminares, a saber: **gerencia universitaria, desempeño organizacional, organización mecanicista, organización orgánica, juegos-ciencia y cambio organizacional**, respectivamente. Todas estas categorías principales mencionadas, convergerán en una categoría central; a partir de la cual se construirá la teoría lúdica propuesta. Cada categoría principal ya ha sido previamente definida y delimitada, sin embargo, para mayor fijación didáctica, se resumen y describen en el Cuadro 7.

Cuadro 7. Categorías principales de investigación

Categorías principales	Definición
Gerencia Universitaria	Conjunto de capacidades, habilidades y recursos; constituyendo funciones de apoyo para que la Institución cumpla con sus funciones básicas de docencia, investigación y extensión mediante procesos de planeación, organización, dirección y control; bajo la responsabilidad de las autoridades competentes (Pérez y Moreno, 2017).
Desempeño organizacional	Proceso administrativo integrado por actividades de planificación, organización, dirección y control, como funciones características del quehacer gerencial; relacionadas cada una de ellas con determinados rasgos o indicadores que deben verificarse para tributar a una gestión corporativa exitosa y moderna. (Bracho, 2009).
Organización mecanicista	Organización en la cual predomina una minuciosa división del trabajo. Se evidencia una centralización excesiva de las decisiones, tomadas exclusivamente por la cúpula de la organización. Los sistemas de comunicaciones son formales, prevaleciendo las verticales descendentes. En este tipo de organización, prevalece el trabajo individualizado, con tareas especializadas y muy poca interacción. Los empleados se consideran como factores de producción, en detrimento de su potencial creativo y capacidad innovadora (Burns y Stalker, 1961).
Organización orgánica	Organización en la cual hay constantes ajustes y redefiniciones (adaptaciones) de las tareas individuales, como resultado de la interacción mutua entre los miembros. Prevalece una dirección de comunicación lateral (horizontal). En este tipo de organización predomina el trabajo en equipo, donde el prestigio se asocia a las habilidades creativas e innovadores de los miembros. (Burns y Stalker (1961).
Cambio organizacional	Conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas esferas operativas de las organizaciones, producido tanto por fuerzas naturales, como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las administran. (Acosta, 2002)
Juegos-ciencia	Aquellos que le permiten al ser humano aprender a pensar, a razonar, a reflexionar sobre la información que recibe del entorno para interpretarla y transformarla. El juego-ciencia promueve la independencia y la creatividad cognoscitiva, que se manifiesta en un proceso mental activo en la búsqueda de soluciones personales coherentes y sistemáticas (López, 2009).

Fuente: Autores varios

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En la investigación cualitativa, al igual que en la investigación cuantitativa, la recogida de datos representa un elemento o etapa esencial de la investigación; solo que en el primero de los escenarios epistémicos la finalidad no es medir variables para procesarlas de manera matemática ni estadística. Es decir, lo que se persigue en una investigación cualitativa es recopilar datos de seres humanos, agrupaciones o eventos sociales determinados, en los propios términos o expresiones de los sujetos (actores) investigados. Así pues, para comprender cualquier actividad humana, debe estudiarse en el contexto donde se produce.

En tal sentido, al estar involucrados seres humanos, los datos cualitativos comprenden o abarcan las diferentes visiones, creencias, apreciaciones, ideas, inquietudes y pensamientos que confluyen en un lugar y tiempo determinados. Por ende, la recolección de datos debe efectuarse en el entorno natural donde se desenvuelven los actores inmersos en el estudio, para analizarlos de manera profunda y sistemática; proporcionando así respuestas (soluciones) científicas y rigurosas a los fenómenos sociales u organizacionales investigados.

Consecuentemente, la recolección de datos conlleva, por un lado, sumergirse en el ambiente de estudio, y por otro lado, el acopio de la información (data) para el análisis respectivo. Por lo tanto, el investigador debe seleccionar el ambiente o entorno donde recopilará esa información, y cerciorarse que dicho ambiente sea propicio para desarrollar el estudio de acuerdo a los objetivos propuestos. Lo siguiente, consiste en determinar la técnica o instrumento idóneos según las unidades de observación o registro (informantes clave, lugares, faenas).respectivas.

Es necesario destacar que en la investigación cualitativa, el investigador se constituye en el primer y más importante “instrumento de medición”, puesto que sobre él recae la responsabilidad (o habilidad) de recoger los datos directamente de los actores inmersos en el estudio, a través de un contacto personal continuo y consciente; para luego compilar y analizar dicha información en cuanto su significado y alcance se consideren relevantes.

Efectuada la acotación anterior, es procedente indicar que entre las principales técnicas disponibles y aceptadas por la comunidad científica para recoger información sobre el fenómeno de estudio, tenemos la observación participante, las entrevistas en profundidad y el análisis de documento; respectivamente. En ese sentido, Albert (2007, pp. 231-253), ofrece una descripción amplia de cada una de tales técnicas (ver Cuadro 8), las cuales se emplearán en la presente investigación.

Cuadro 8. Técnicas de recolección de datos

Técnicas de recolección de datos. Propiedades y características.
<p>Observación participante: Tiene como propósito explorar y describir ambientes. Implica adentrarse en profundidad en situaciones sociales y mantener un rol activo; así como una reflexión permanente, y estar pendiente de los detalles, situaciones, sucesos y eventos, así como de sus interacciones. Conlleva una inmersión en la vida y la cultura del grupo social. El observador debe adoptar un papel real dentro del grupo o contribuir a sus intereses; sin caer en la subjetividad. Es necesario mantener distancia profesional y un criterio propio.</p>
<p>Entrevista: Procedimiento fiable, versátil y flexible. Una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo de personas (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone la existencia de, al menos, dos individuos; y la posibilidad de interacción verbal. La entrevista a profundidad es la más utilizada en la investigación cualitativa., puesto que es conversacional, íntima, abierta y flexible, permitiendo que el entrevistado manifieste creencias y valores en su propio lenguaje particular.</p>
<p>Análisis documental: Conjunto de materiales de registro que desde su origen adopta una forma diversa, ya sean documentos escritos, ya sean materiales audiovisuales. Tienen gran utilidad para la búsqueda de significados y conceptos. Sirven para conocer los antecedentes de un ambiente. Ayudan a entender el fenómeno central de estudio. La literatura es clave para profundizar en las categorías centrales de la investigación (interpretación).</p>

Fuente: Albert (2007, pp. 231-253).

De tal manera, la revisión documental permitirá recabar información conceptual fundamental sobre tipologías organizacionales, gerencia universitaria, desempeño organizacional, juegos-ciencia y cambio organizacional, respectivamente; así como lo relativo a la historia y estructura de la organización (UNEFM) donde se desarrolla el estudio. En cuanto a la técnica de la observación participante, permitirá apreciar directamente las diferentes situaciones y escenarios que se reproducen en el contexto institucional, en el cual se encuentra inmerso el investigador.

En lo referente a la técnica de la entrevista, se aplicará a quienes formen o hayan formado parte de la máxima autoridad ejecutiva (gerencial) de la Universidad; es decir, el Consejo Universitario. Por ende, los datos obtenidos de los informantes clave seleccionados, permitirán conocer las manifestaciones gerenciales preponderantes y concurrentes en la UNEFM.

Cuadro 9. Informantes clave

Informantes clave	Criterios de selección
Rector (a) en funciones durante la investigación	Formar o haber formado parte del Consejo Universitario de la UNEFM, como máxima autoridad gerencial de esta Institución del Estado Venezolano.
Vicerrector (a) Académico (a) en funciones durante la investigación	
Vicerrector (a) Administrativo (a) en funciones durante la investigación	
Secretario (e) en funciones durante la investigación	
Decano de investigación en funciones durante la investigación	
Ex - Rector	
Ex - Decano	

Fuente: Elaboración propia (2023).

3.7. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

En lo que concierne a las técnicas de procesamiento y análisis de datos, se aplicarán los siguientes componentes del método de Teoría Fundamentada, suficientemente descritos por Cuñat (2006, pp. 3-12)), a saber: **codificación, método comparativo constante, saturación teórica, clasificación teórica, revisión de la literatura y escritura teórica**; en ese mismo orden, y al tenor siguiente:

- **Codificación abierta:** es el proceso de desglosar los datos en distintas unidades de significado. Como norma, se debe comenzar con una completa transcripción de la entrevista, y después, con el análisis del texto línea a línea con la intención de identificar las palabras clave o frases que conectan el relato del informante con la experiencia bajo investigación.
- **Codificación teórica:** Aquí se establecen relaciones entre los códigos sustantivos y sus propiedades, definiendo hipótesis que posteriormente serán integradas en una teoría.
- **Codificación axial:** proceso que consiste en relacionar unos códigos con otros, vía combinación de pensamiento inductivo y deductivo. Se hace énfasis en las relaciones causales.
- **Codificación selectiva:** proceso de elección de una categoría de investigación para ser el núcleo, y relacionar todas las demás categorías con la central. La idea esencial es desarrollar una única línea narrativa, que abarque o cubra los demás factores.
- **Método comparativo constante:** consiste en la comparación de la información recogida, para encontrar patrones de comportamiento e identificar procesos. La comparación explora las diferencias y similitudes a lo largo de los incidentes identificados dentro de la información obtenida, y provee una guía confiable para la recolección de los datos adicionales (de ser el caso).
- **Saturación teórica:** criterio a partir del cual el investigador decide no buscar más información relacionada con una determinada categoría, esto supone que no se ha encontrado ningún tipo de información adicional que permita al analista desarrollar nuevas propiedades de la categoría encontrada.

- **Clasificación teórica:** hace referencia a la clasificación de ideas teóricas. El proceso comienza juntando de nuevo los datos fragmentados, y consiste en la clasificación de ideas generadas en un esquema teórico para la preparación de la etapa de escritura.
- **Revisión de la literatura:** se realiza entre la fase de clasificación teórica y la escritura teórica. Toda la literatura que se incorpore a la teoría generada debe ser relevante, e introducirse en el texto como si se tratara de otro aspecto más de estudio; como refuerzo o enriquecimiento de la teoría generada.
- **Escritura teórica:** Debe ser explícita, para demostrar al lector cómo emergen los conceptos, y cómo se desarrollan desde los datos recabados y analizados.

Es posible apreciar, que el Método de Teoría Fundamentada comprende una serie de fases o etapas que se desarrollan de manera sistemática y concatenada, a efectos de generar el constructo teórico emergente procurado. Es decir, dentro de la subjetividad propia de la investigación cualitativa, este método proporciona una ruta ordenada y consecuente para alcanzar los objetivos epistémicos planteados.

3.8. Criterios de Rigor Científico y Aspectos Éticos

En cuanto al **rigor científico** del presente estudio, se manejarán diferentes criterios transversales al tema, que permitirán valorar la aplicación escrupulosa de los métodos de investigación, y de las técnicas de análisis para la obtención y el procesamiento de los datos. Según Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas y Rebolledo-Malpica (2012), tales elementos o criterios, son los siguientes: **a) fiabilidad, b) credibilidad, c) confirmabilidad, d) transferibilidad y, e) adecuación teórico-epistemológica**; los cuales se detallan a continuación:

La **fiabilidad** se refiere a la posibilidad de replicar estudios, esto es, que un investigador emplee los mismos métodos o estrategias de recolección de datos que otro, y obtenga resultados similares. Este criterio asegura que los resultados representan algo verdadero e inequívoco, y que las respuestas que dan los participantes son independientes de las circunstancias de la investigación. En tal sentido, la investigación en curso asumirá un diseño emergente innovador, que bien podría ser ensayada en otros trabajos científicos, que tengan como fin profundizar en la efectividad y conveniencia de adaptar las estrategias específicas y características intrínsecas de los juegos-ciencia, a determinados procesos organizacionales.

El criterio de **credibilidad** o valor de la verdad, también denominado como **autenticidad**, es un requisito importante debido a que permite evidenciar los fenómenos y las experiencias humanas, tal y como son percibidos por los sujetos. Se refiere a la aproximación que los resultados de una investigación deben tener en relación con el fenómeno observado, así el investigador evita realizar conjeturas a priori sobre la realidad estudiada. Es importante que exista una relación entre los datos obtenidos por el investigador y la realidad que cuentan los relatos de los participantes.

Una de las amenazas que puede afectar la credibilidad del estudio cualitativo, podría ser la cercana relación entre el investigador y el sujeto investigado. Por tanto, una estrategia para afianzar la credibilidad, es que el investigador describa e intérprete su propio comportamiento y experiencia en relación con las experiencias de los sujetos que investiga. Esto puede reflejarse en su habilidad para describirse como un sujeto activo dentro del propio estudio efectuado.

En ese aspecto, esta investigación asume la realidad objeto de estudio como dinámica y flexible, construida desde las perspectivas, opiniones y experiencias de los actores de la Universidad Nacional Experimental

Francisco de Miranda (UNEFM), y de la interacción entre éstos con el entorno que les rodea. Por otro lado, la observación directa del investigador permitirá describir las diferentes situaciones que se reproducen en la realidad objeto de estudio, en la cual se encuentra inmerso (sujeto activo).

La **confirmabilidad, objetividad o neutralidad** de una investigación, implica que los resultados obtenidos deben garantizar la veracidad de las descripciones realizadas por los participantes. Para lograr la objetividad se requiere que el instrumento de recolección de datos refleje los objetivos del estudio, que el investigador realice transcripciones textuales de las entrevistas, y que la escritura de los resultados se contraste con la literatura existente sobre el tema, respetando la citación de las fuentes.

En la investigación proyectada, se aplicará la técnica de la entrevista a quienes formen o hayan formado parte de la máxima autoridad ejecutiva de la Universidad; es decir, el Consejo Universitario. En tal sentido, a efectos de garantizar la confirmabilidad de la investigación, se les pedirá a los informantes clave que lean y corroboren que lo transcrito posteriormente, refleja fielmente lo que ellos expresaron en su momento.

La **transferibilidad o aplicabilidad** consiste en poder transferir los resultados de la investigación a otros contextos. Si se habla de transferibilidad se tiene en cuenta que los fenómenos estudiados están íntimamente vinculados a los momentos, a las situaciones del contexto y a los sujetos participantes de la investigación. A dichos fines, la presente investigación asume una vía inductiva para construir el conocimiento, partiendo de la realidad concreta de la UNEFM, hasta llegar a una teorización posterior que pueda aplicarse en otras Universidades públicas, nacionales o foráneas, conformadas por personas que se desenvuelven bajo una estructura funcional similar a aquella que albergó el estudio.

En cuanto al **criterio de adecuación o concordancia teórico-epistemológica**, debe ser tomado en cuenta desde el momento en que se decide trabajar con la metodología cualitativa. La coherencia epistemológica de una investigación cualitativa, está determinada por la consistencia entre el problema que se va a investigar y la teoría empleada para la comprensión del fenómeno. Es importante, por tanto, considerar que la manera como se realice la pregunta definirá el diseño y tipo de conocimiento generado.

A efectos del elemento antes mencionado, la presente investigación responde al método de teoría fundamentada, puesto que el constructo teórico que se pretende desarrollar será el resultado de comparar y codificar constantemente la información obtenida de las técnicas de recolección seleccionadas y aplicadas. Es decir, se identificarán y analizarán (de forma iterativa) los aspectos humanos y organizacionales relevantes a la realidad objeto de estudio, a efectos de formular la teoría gerencial procurada.

Ahora bien, los investigadores deben tener presente algunos **criterios éticos** a la hora del diseño del estudio y en el momento de la recolección de datos de la investigación cualitativa. Estos requisitos están relacionados con la aplicación del **consentimiento informado** y el manejo de la **confidencialidad** y de los posibles **riesgos** a los que se enfrentan los participantes del estudio.

En cuanto al **consentimiento informado**, todos los participantes del presente estudio serán puestos al corriente tanto de sus derechos como de sus deberes dentro de la investigación, colaborando voluntariamente en la consecución de la misma. Asimismo, los participantes (informantes claves) actuarán bajo el anonimato, asignándoles un código para resguardar la identidad de la persona y la información aportada (**confidencialidad**), mediante documento respectivo que así lo respalde.

En lo referente al manejo de **riesgos**, se le explicará a los participantes que los resultados del estudio no generarán ningún perjuicio o daño institucional, profesional o personal a efectos de la información recabada. En este sentido, queda suficientemente claro tanto para el informante como para el investigador, que los hallazgos del estudio no deben ser utilizados con fines distintos a los inicialmente proyectados.

MOMENTO IV

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este momento se destacan las entrevistas a profundidad que se aplicaron a cuatro (04) de los siete (07) Informantes clave seleccionados; puesto que los tres (03) restantes no fueron contestes o receptivos con la invitación formal correspondiente. En tal sentido, se llevará a cabo el proceso de codificación en sus diferentes niveles: abierta, axial y selectiva; dando lugar a los memos integrativos, memos teóricos y a la interconexión entre categorías principales, de donde surge la categoría central de investigación.

4.1. Codificación Abierta

En el proceso de codificación abierta según Strauss y Corbin (2002), los datos se descomponen en partes, examinándose minuciosamente los acontecimientos o acciones, agrupándose y denominando las categorías. En el presente estudio, el proceso de codificación consistió en leer la información aportada por los informantes clave y se procedió a construir un cuadro con dos (02) columnas donde se especifican claramente: la interrogante, la descripción de los informantes clave, las categorías, las subcategorías y el memo integrativo que se gesta de la comparación, semejanzas y diferencias entre las categorías y las subcategorías.

Para la constitución de la codificación abierta, se descompuso la información aportada por los informantes clave situada en la columna número 2 del cuadro, delimitando todos aquellos códigos que aportaron éstos en cada interrogante, dando paso a la validación de las categorías con sus subcategorías, tomando las propiedades y dimensiones para clasificar los códigos encontrados, entrelazarlos entre sí, comparándolos entre las subcategorías y tomando en cuenta los elementos de las categorías.

Cuadro 10. Interrogantes y hallazgos

INTERROGANTE	HALLAZGOS
<p>¿Cómo definiría Usted a la Gerencia Universitaria en general?</p>	<p>IC1. Cuando una aborda este tipo de tema, el problema gerencial, uno tiene que ubicarse en la cuestión contextual. La educación y los que desarrollan la educación que en este caso son la universidad, las escuelas y todos esos aparatos ideológicos que existen formativos de los seres humanos en un determinado tiempo y en un determinado lugar, también forman parte de ese contexto y actúan por ese contexto, y responden a las realidades de ese contexto...Cuando revisamos el problema de la educación venezolana, la educación es un hecho político, es un hecho eminentemente político, Entonces, todas nuestras Universidades, todas nuestras escuelas responden a los fines que tiene ese proyecto constitucional, que es el proyecto del Estado. Entonces, cuando me hablan de gerencia universitaria, yo debo entender, primero que la gerencia aquí es jerárquica, es como una réplica de una organización religiosa, de una organización militar.</p> <p>Categoría: Gerencia universitaria:</p> <p>Subcategorías: Actividad dinámica. Reactividad contextual. Hecho político. Extensión del Estado. Función jerárquica.</p> <p>Memo Integrativo: La Gerencia Universitaria se concibe como una actividad dinámica que responde a las circunstancias del entorno, siendo influenciada por la concepción política estatal predominante en Venezuela; lo que se traduce inexorablemente en una gestión organizacional jerárquica y vertical.</p>
	<p>IC2. Bueno, la gerencia universitaria en general la podemos definir como un cuerpo de funciones que deben cumplirse para que, en este caso la Universidad y como ella esté dividida y jerarquizada, pueda entonces funcionar de manera eficiente. Yo pienso que la Universidad, en este caso la UNEFM, que es la que yo conozco porque he estado como gerente, tiene un tipo de organización funcional que cambia muy poco, o sea que no es flexible a los cambios que se han realizado y que se realizan en la vida diaria</p> <p>Categoría: Gerencia universitaria.</p> <p>Subcategorías: Cuerpo de funciones.</p> <p>Memo Integrativo: La Gerencia Universitaria se concibe como una totalidad de funciones u operaciones que deben ejecutarse para el desarrollo exitoso de la Institución Universitaria.</p>
	<p>IC3. La gerencia Universitaria es la expresión de un proceso de gestión interactuado, en el cual se da la combinación de saberes y las experiencias que fomentan la generación productiva de la universidad, y con ello contribuir con calidad organizacional desde la visión social.</p> <p>Categoría: Gerencia universitaria.</p> <p>Subcategorías: Combinación de saberes y experiencias.</p> <p>Memo Integrativo: La Gerencia Universitaria se concibe como un proceso interactivo, donde se integran o fusionan saberes y experiencias para optimizar la producción universitaria y la eficiencia organizacional sustentable.</p>
	<p>IC4. La gerencia universitaria es una gerencia mixta..A veces las personas conciben el término de gerencia como un término netamente administrativo, pero sin embargo es un término muy amplio y maneja una gestión también académica puesto que tenemos que contextualizarla al sitio donde nos encontramos en este momento. La gerencia universitaria debe ser una gerencia también que maneje las emociones, no solamente los procesos administrativos per se, sino también la parte emocional, la parte del conocimiento.</p>

	<p>Categorías: Gerencia universitaria.</p> <p>Subcategorías: Gerencia mixta. Gestión del conocimiento. Manejo de emociones</p> <p>Memo Integrativo: La Gerencia Universitaria se concibe como una actividad dual, que abarca tanto el aspecto académico como el ámbito administrativo, y que además requiere o exige la gestión epistémica y el manejo emocional de las personas involucradas.</p>
<p>¿Cómo considera Usted el desempeño gerencial de la UNEFM en relación a los siguientes aspectos: planificación estratégica, control y seguimiento de gestión, evaluación y acompañamiento del personal, comunicación y sinergia entre diferentes unidades operativas, fomento de la creatividad individual y la innovación institucional, fomento del sentido de pertenencia e integración, conformación de grupos interactivos de trabajo...entre otras manifestaciones o rasgos gerenciales que Usted tenga a bien indicar?</p>	<p>IC1. Yo creo que en este tiempo, en este momento, todo lo que me estás preguntando es inexistente, y digo que es inexistente porque las Universidades, incluso las autónomas, han sido tomadas por criterios ni siquiera políticos sino partidistas...son líderes de los partidos que están en pugna, o del partido que mantiene el poder o del partido que aspira el poder...Entonces, antes de haber lo que tu llamas una integración, una participación comunitaria, lo que hay es un gran berrinche, porque eso que ocurre fuera de la Universidad fue llevado a la Universidad, eso es lo que yo observo...La cuestión de la planificación, siempre se ha hecho planificación, pero no ha habido un seguimiento adecuado de la planificación, lo que tu llamas la evaluación, porque si usted planifica y lo que al final tiene es lo que tenemos hoy, entonces ¿donde está la planificación?, ¿quién le hizo seguimiento? ...Una planificación también tiene que ser muy participativa, porque debería escucharse la voz del trabajador, el aporte del trabajador, qué opina él de lo que hace, cuáles son las dificultades, eso es una planificación estratégica...En cuanto a la comunicación y sinergia entre diferentes unidades operativas, todos deben trabajar en función del gran propósito, el gran propósito cuando nació la UNEFM, era convertir a la Universidad en el organismo que garantizara el desarrollo integral del Estado, entonces todos deberían empujar ese carro hacia allá, ahora, los detalles de cómo hacerlo, entonces allí tenía que venir todo eso que tú dices, desde los departamentos hasta los Consejos Universitarios deberían también tener una relación armoniosa de permanente comunicación, de retroalimentación de lo que hacemos...Pero insisto que las gerencias que han pasado por allí, han estado llenas de esa enfermedad de la que estamos padeciendo, hay que recibir la directriz más de afuera que de adentro, eso ocurre, entonces, en vez de escuchar a los trabajadores, escuchar a todos los empleados, los docentes, se escucha más la opinión del que ni siquiera es de la comunidad universitaria...Es importante, ojalá que se pudiera retomar, incluso la elección, porque esa es una de las mayores garantías de participación de los trabajadores, que la elección de sus autoridades...Siempre he pensado que la solución tiene que ser con la elección de las autoridades, desde arriba hasta la del departamento, que sean los propios trabajadores los que decidan quienes son los más aptos para dirigirlos, eso es importante, que las Universidades como la nuestra hagan procesos electorales para elegir a todo su funcionariado de dirección...</p> <p>Categoría: Desempeño gerencial:</p> <p>Subcategorías: Influencia político-partidista. Planificación institucional restringida. Injerencia de factores externos. Consulta (participación) laboral escasa. No Elección de autoridades universitarias.</p> <p>Memo Integraivo: Las Universidades públicas venezolanas, entre ellas la UNEFM, se encuentran fuertemente influenciadas por factores políticos-partidistas ajenos a la Institución; fenómeno que interfiere o dificulta la participación real y efectiva de los trabajadores universitarios en las decisiones trascendentales que afectan a su organización, como podría ser la elección de autoridades universitarias.</p> <p>IC2. Ok, vamos a enumerar cada uno de estos aspectos como usted los mencionó...Bueno, en relación a la planificación estratégica y control y seguimiento de gestión, la Universidad tiene unos esquemas que generalmente se organizan anualmente...es un esquema ya predeterminado, y usted lo que tiene es que ir llenando casillas, colocando sí o no, pero sin que haya, digamos un aspecto no solamente cuantitativo sino cualitativo. Entonces, estamos trabajando con formatos, y eso es, yo creo, creo no, eso genera inconvenientes... y el seguimiento a las gestiones, bueno, aquí está estipulado que cada año, los gerentes, cuando hablo de gerentes hablo del decano, de los jefes de</p>

departamento, de los coordinadores, tienen que realizar un informe de gestión...también es un formato que usted llena y que no representa, o a veces no va, no caracteriza las necesidades o el cómo está evolucionando o cómo esa área está viviendo todas sus actividades...En relación a la **evaluación y acompañamiento del personal**, bueno tenemos también una oficina de evaluación de personal tanto de personal obrero, como personal docente y de personal administrativo, que también que realiza una serie de encuestas sobre funcionamiento del personal, pero que solamente, fíjese que solamente, tiene, yo creo que un fin que ha sido positivo en el caso del personal administrativo y del personal obrero, sobre todo el administrativo, no así del personal docente donde muchas veces estas evaluaciones no se realizan, ok, y entonces hemos tenido problemas con muchos profesores que no cumplen con los perfiles que deben tener para realizar la actividad por la que fueron contratados, y cómo no hay un seguimiento, entonces, digamos, esos problemas se van acumulando en cada una de las personas que van llegando porque no se hace el seguimiento, sobre todo de la parte académica de cada uno de ellos...y fíjate que los reglamentos lo estipulan, que si usted permanece el doble del tiempo que se estipula en un escalafón, la Universidad puede, sin que haya ningún problema, prescindir de sus servicios y no se hace, aquí hay muchos Profesores que tienen 15 o 20 años en el mismo escalafón y nadie les dice nada...Ok, eso es una parte negativa también que influye en lo que es la gerencia porque no se está haciendo un buen seguimiento, sobre todo del personal...En relación a la **comunicación y sinergia entre las unidades operativas**, bueno, yo creo que la Universidad aquí, tenemos que decir que en ese punto, sobre todo del Área de donde yo vengo., la comunicación y la sinergia entre los departamentos, entre las unidades curriculares, yo creo que es una fortaleza que tenemos, se realizan cada 15 días, por ejemplo, se realizan reuniones de departamento, esas son reuniones con todos los coordinadores de las unidades curriculares, donde se habla de los problemas que puedan haber, de las necesidades que ellos puedan tener desde el punto de vista de infraestructura u otras cosas, y bueno, si hay una información, digo yo, una data bien actualizada cada 15 días de los problemas que puede haber...eso se suma a que siempre se realizan o deben realizarse, por reglamento, semanales, Consejos de Área, y semanales también, o por lo menos, que no deben pasar más de 15 días, los Consejos Académicos y Universitarios...entonces bueno, allí, yo creo, esto debe estarse cumpliendo en otras Universidades también...pero yo hablo de la UNEFM porque sé que eso si realiza, o esta actividad si se realiza aquí, y eso puede entonces ser un punto a favor en lo que tiene que ver con la comunicación y sinergia entre las unidades operativas... ..Ok, en relación al **fomento de la creatividad individual y la innovación institucional**, voy a hablar también de nuestra área, nosotros tenemos aquí una serie de eventos que tienen que ver con las actividades académicas y de investigación, y también de lo que es la parte de productividad y la parte de extensión, claro, eso no es bueno decirlo así, pero los profesores están obligados a hacer este tipo de actividades porque así está estipulado en el reglamento, donde el profesor no solamente tiene que realizar actividades académicas de clase, sino también actividades de extensión y de producción, y bueno, eso tiene que ver entonces con el fomento de la creatividad individual y la innovación institucional porque cada una de esas personas tienen, por ejemplo, líneas de investigación o líneas de producción ...entonces allí la creatividad y la innovación están a la orden del día porque muchas veces el personal, y hablo de los docentes pero también sucede con los administrativos, con el personal administrativo, tienen que realizar este tipo de actividades, hablo de la parte creativa, de innovación, para poder realizar las actividades que ellos tienen como obligación...El **fomento del sentido de pertenencia y de integración**, bueno yo creo que eso también es una cuestión muy individual, no creo que ninguna Universidad pueda colocar un reglamento o fomentar el sentido de pertenencia y de integración a los grupos, yo creo que eso es una cuestión personalísima donde cada quien debido o teniendo en cuenta sus sentimientos hacia esa Institución, pueda lograr entonces realizar las actividades que ellos tienen que realizar..

Categoría: Desempeño gerencial

Subcategorías: Planificación institucional rígida Informes de gestión rígidos. Evaluación laboral deficiente. Reuniones consultivas. Investigación como obligación reglamentaria. Sentido relativo de pertenencia

	<p>Memo Integrativo: La Planificación organizacional en la UNEFM responde a formatos rígidos predeterminados, que no permiten reflejar las verdaderas necesidades de la Institución, sobre todo desde el punto de vista cualitativo. La incidencia antes descrita, se repite también con los Informes de Gestión, cuya estructura preestablecida muchas veces no permite reflejar los logros y carencias de un área o dependencia determinada. La evaluación del desempeño académico-profesional del personal docente, es ineficaz. Se verifica una buena comunicación periódica entre diferentes unidades operativas y niveles de dirección, mediante la celebración de reuniones y/o consejos. El personal docente tiene la obligación (reglamentaria) de realizar trabajos de investigación y ascenso. El sentido de pertenencia con la organización universitaria se concibe como una decisión personal</p>
	<p>IC3. La UNEFM en cuanto al manejo de su desempeño se observa enmarcada en las propuestas políticas en la educación universitaria actual, caracterizadas por promover y materializar procesos formativos que consoliden la formación integral del futuro profesional, forjando una nueva visión académica de dichos procesos desde sus propios escenarios y necesidades locales, que permita la igualdad en el acceso y la pertinencia; la promoción del saber mediante la investigación, la implementación de métodos educativos innovadores que fomenten el pensamiento crítico y la creatividad.</p> <p>Categoría: Desempeño gerencial</p> <p>Subcategorías: Desempeño organizacional socio-político. Procesos formativos integrales. Relevancia de las realidades locales Implementación de métodos educativos innovadores. Fomento de la creatividad.</p> <p>Memo Integrativo: La Gerencia Universitaria responde a las directrices políticas de la educación universitaria actual, que se manifiesta en programas y procesos lectivos holísticos que procuran satisfacer las necesidades regionales; haciendo énfasis en la investigación y la generación de conocimientos.</p>
	<p>IC4. Vamos uno por uno...La planificación estratégica: al pasar los años la Universidad pues en función de todos los resultados que hemos vivido quienes hacemos vida acá, nos hemos dado cuenta que se manejaba una planificación estratégica en cuanto al uso de los recursos económicos, sin embargo con el pasar del tiempo y actualmente esta gestión, está manejando una planificación estratégica que no solamente concibe el administrar la parte económica, sino que también se administra la gestión del talento humano... o sea, estamos hablando de una planificación global que debe hacerse puesto que nosotros ahorita estamos viviendo en una sociedad que es dinámica, que requiere respuestas prácticamente inmediatas y que es fundamental que nosotros tengamos una planificación para poder operar y mantenernos por supuesto activos en nuestro ciclo de vida universitario....El control y seguimiento a la gestión... existe una especie de flexibilidad ¿en qué sentido, o cómo podemos definir esa flexibilidad?...La responsabilidad del seguimiento o del control le corresponde a cada una de las instancias...y acercándome un poco también para responder acá dentro de la sinergia...nosotros somos un sistema, podemos ver a la Universidad como un conjunto de sistemas donde, en este caso, muchas personas manejan muchísimos procesos, cada uno organizado bajo un orden jerárquico institucional que respeta la estructura de la Universidad, es decir, hay una estructura académica y una estructura administrativa que debe mantener una sinergia, es decir, que se deben compenetrar...en función de eso, el control y el seguimiento de la gestión se trabaja desde las bases, es decir, desde el Departamento con sus Profesores, desde cada una de las Direcciones Administrativas con su personal y posteriormente se va viendo el resultado, no con una concepción de evaluación de procesos sino evaluación del resultado, y es justamente allí donde hablo de la flexibilidad porque nos hemos dado cuenta que cada Instancia es diferente, tiene una naturaleza diferente, y tiene un talento humano diferente, y lo que buscamos es simplemente explotar su productividad...La evaluación y el acompañamiento del personal...entra también dentro de esto, estamos en una gestión humanitaria, donde antes a nosotros no nos escuchaban, como personal de la Universidad no</p>

nos escuchaban, no nos decían qué te pasa?, por qué estás llegando tarde? o por qué tal día?...ahora más bien llegamos a ese tipo de acuerdo...entendemos que todos tenemos una vivencia, una necesidad, unos compromisos...entonces ahí vuelvo a caer en la misma flexibilidad que se hace ese acompañamiento, se le escucha al personal, se busca la mejor orientación, la mejor respuesta tanto al académico como al administrativo...**La comunicación**...porque yo estaba hablando dentro de la misma...la sinergia es algo que me tiene que englobar todo...o desde mi visión, porque la veo como un conjunto sistémico...**la comunicación** al pasar del tiempo ha sido un proceso que sí ha sido tedioso porque estamos rompiendo vicios...existía una cultura organizacional donde no había una comunicación, o sea, entre tantas instancias dentro de la misma Universidad no había una comunicación, no se daban respuestas; o si se la daban eran tardías. A diferencia de ahora, por eso volvemos a entrar en la sinergia, a diferencia de ahora, la comunicación después que nosotros tenemos ese acercamiento a todo el personal, que todos somos iguales y que también involucramos el aspecto emocional, la comunicación es más fluida, es mucho más práctica, menos...si bueno...es menos tediosa, donde el que antes de repente para poder solicitar un documento, ese aspecto de la comunicación entre una instancia y otra se tardaba tres y cuatro semanas...ahora no...ahora simplemente con un mensaje...podemos hablar de una comunicación un poco informal cuando lo amerite, reduciendo el tiempo de respuesta sin tanta burocracia y sin tanto protocolo, y logrando, por supuesto, ese engranaje o esa sinergia dentro de las diferentes instancias, porque no es nada más el Profesor que da clase o no es nada más el personal y la secretaria o el personal administrativo, es todo en conjunto y en función de que todos somos un equipo es que estamos manejando la gestión...**Fomento de la creatividad individual y la innovación institucional** va de la mano con el escuchar a cada uno de los trabajadores de la Universidad, incluyéndome, todos tenemos ideas, todos tenemos un potencial que estaba oculto, que de repente por no ser escuchados no podíamos aportar y teníamos miedo de decirlo...Entonces, prácticamente ahora al escucharlos se aceptan todas las propuestas...tenemos varias innovaciones... inclusive como se están haciendo los procedimientos, a pesar de que por fuera no las ven, pero internamente el manejo de recursos tecnológicos y la poca formalidad o la informalidad en la comunicación que lo que nos hace es dar respuestas más cortas...nos ha mejorado muchísimo y eso ha permitido que las personas rompan ese esquema que tenían dentro de los trabajadores de que “yo me voy a quedar aquí”, que “yo no voy a evolucionar”, que “yo no tengo que aportar”...por el contrario, estamos todos abiertos, y cuando digo todos abiertos hablo de todas las autoridades de la Universidad, a escucharlos, para qué?, para poder entonces fomentar esa innovación institucional y esa creatividad...**El sentido de pertenencia y de integración** nos ha costado mucho...nos costó muchísimo...sin embargo...antes teníamos una Universidad en donde las personas venían a trabajar porque sí, sin tener ese sentido de pertenencia...ahora tenemos una universidad donde nos duele, que de repente tenemos un espacio que no podemos restaurar...tenemos simplemente la responsabilidad de asistir a la oficina y de producir, no asistir por estar...me he dado cuenta que las personas si no hay un transporte no importa, ellos buscan la manera de llegar, y eso es parte del sentido de pertenencia ese amor al trabajo...por qué? Porque simplemente se escucha y se le da el valor que todos merecemos dentro de la universidad. **Los grupos interactivos de trabajo**...la conformación de estos grupos interactivos, entre otras actividades gerenciales, se ha acentuado posteriormente a la pandemia, donde tuvimos que buscar las diferentes maneras de comunicarnos dentro de la distancia, porque estamos hablando de una Universidad que no solamente tiene un edificio rectoral ni unas áreas académicas, sino que está en once estados también y manejamos personal académico, administrativo y docente en cada uno de esos estados...y se han conformado esos grupos y que bueno...a partir de esa experiencia es lo que puedo hablar de esa informalidad de la comunicación...por supuesto, siempre resaltando que por ejemplo los oficios, las asignaciones y todo lo que amerite tener un papel, por supuesto que se debe hacer oficial...pero esas solicitudes de ¿puedo modificar un cronograma?, ¿puedo llegar tarde?, ¿puedo hacer esto o puedo hacer aquello?, es mucho más fácil hacerla vía teléfono, vía mensaje o simplemente una video conferencia, lo que nos ha hecho compenetrarnos como un equipo de trabajo grande...Entonces, es precisamente esa generación de grupos interactivos de trabajo lo que nos ha permitido a nosotros lograr cierta sinergia en la universidad que antes no estaba.

Categoría: Desempeño gerencial

	<p>Subcategorías: Planificación global. Control y seguimiento sectorizado. Función universitaria holística. Gestión actual humanista. Barreras comunicacionales. Estimulo creativo laboral. Sentido relativo de pertenencia. Conformación de grupos de trabajo. Uso de plataformas digitales.</p> <p>Memo Integrativo: La planificación se concibe como una manifestación gerencial que comprende tanto el aspecto administrativo como el manejo del talento humano de la organización universitaria. En tal sentido, se requiere una planificación activa y dinámica, en virtud de las exigencias sociales actuales. En lo referente al control y seguimiento de gestión, es una tarea que corresponde a cada unidad operativa, según sus características funcionales propias. Por lo tanto, la Universidad debe asumirse como un todo integrado, que abarca elementos administrativos y académicos. Dentro de ese sistema integrado, deben tomarse en cuenta las necesidades del personal (miembros). A su vez, mientras mayor atención se preste al trabajador, mayor será su sentido de pertenencia e integración con la Institución. Incorporación y uso de plataformas digitales interactivas (redes sociales), para el intercambio de información entre unidades operativos y entre sus directivos.</p>
<p>¿Cree Usted que el organigrama funcional de la UNEFM responde a una estructura vertical jerárquica cerrada; es decir, un conjunto de áreas y departamentos configurados de manera descendente con tareas específicas previamente establecidas en Reglamentos y bajo el mando de una autoridad central?</p>	<p>IC1. Sí, eso está así, desde su creación, es jerárquica desde el Consejo Universitario hasta el Jefe de Cátedra, así va, eso sí es casi una organización militar, y es reglamentaria, es hasta por Ley de Universidades, usted la ubica y mira quién dirige a la Universidad: el Consejo Universitario, quiénes integran el Consejo Universitario: los Decanos, el Consejo Académico y va diciendo quienes integran al Consejo Académico...hasta un Consejo Administrativo...Entonces, prácticamente, la experiencia me dice que en muchas ocasiones no hay ni siquiera la sinergia entre los propios organismos que dirige cada Autoridad, en ocasiones la Secretaría no sabe lo que hace el Rectorado, el Rectorado no sabe lo que hace el Vicerrectorado Administrativo...A veces sorprende cuando llega que hay que firmar una compra que se aprueba en Consejo Universitario, supuestamente, pero eso está como muy disperso, cada quien anda por su lado, a pesar de que hay una organización que dice que es jerárquica, que va de arriba hacia abajo, y es reglamentaria</p> <p>Categorías: Organización burocrática-mecanicista</p> <p>Subcategorías: Estructura jerárquica reglamentaria. Sinergia institucional deficiente.</p> <p>Memo Integrativo: La UNEFM se concibe como una organización jerárquica cerrada, cuya configuración estructural responde a disposiciones reglamentarias y legales preestablecidas, con poca conexión y sinergia entre diferentes unidades operativas, que se dedican a ejecutar ordenes muchas veces inconsultas.</p>
	<p>IC2. Si, claramente eso sucede, y bueno, no es una característica solamente de la UNEFM, seguramente que en otras instituciones universitarias del país esto está sucediendo, donde la estructura organizativa es una estructura vertical, una estructura piramidal por decirlo de alguna manera, donde hay una cabeza que es el Rector y que luego jerárquicamente vienen los vicerrectores, los decanos, los jefes de departamento y coordinadores de unidades curriculares. Y es así, ya lo hemos comentado en varias reuniones que hemos tenido, que muchos de estos reglamentos y este tipo de organización, corresponde o se origina desde el momento en que esa casa de estudios se ha formado...por ejemplo, en el caso de la UNEFM, que ya tiene más de cuatro décadas de haberse decretado su origen y comenzar sus actividades, y hablando del Área de donde yo soy miembro, la organización funcional sigue siendo la misma de esa época, de los años 70, finales de los 70, principios de los 80, y fíjese que estamos hablando de muchos años donde ha pasado o donde la manera de ver la gerencia en aquel momento y ahorita es muy diferente, pero mucho de esos aspectos no han cambiado, siguen siendo lo mismo, una organización cerrada donde muy pocas veces se puede realizar entonces cambios dependiendo de las necesidades que se tengan en estos momentos...Entonces, sí, es así, seguimos teniendo una estructura que es vertical y jerárquica y cerrada, y que no nos permite en muchos casos poder abordar los problemas que puedan haber desde el punto de vista de gerencia de la manera más</p>

	<p>idónea, porque no tenemos la reglamentación, la normativa (no vigente), porque sigue siendo vigente aquella, pero que en muchos casos es obsoleta porque no cumple o no precisa o no contempla muchos aspectos o actividades nuevas que nacen cada día, y con esto estoy hablando de que la gerencia no es una cuestión nueva, de que se esté hablando ahorita por moda, pero que si tiene una evolución que ha ido cambiando, pero que muchas veces las organizaciones, en este caso las universitarias, no llevan la misma velocidad de cambio que llevan este tipo de organizaciones y eso hace que siempre nos enfrentemos a problemas de tipo de vista gerencial, porque no tenemos las herramientas normativas y reglamentarias más idóneas.</p> <p>Categorías: Organización burocrática-mecanicista.</p> <p>Subcategorías: Conformación vertical piramidal. Organización cerrada. Reglamentación obsoleta. Adaptación gerencial ineficaz.</p> <p>Memo Integrativo: La UNEFM se concibe como una organización ortodoxa y tradicional, cuya estructura funcional vertical responde a directrices reglamentarias obsoletas e inflexibles a las variables gerenciales cambiantes del entorno.</p>
	<p>IC3. El organigrama funcional de la Universidad obedece a una matriz jerárquica que data desde su creación. Ésta, aunque ha sufrido la integración de nuevas estructuras de apoyo para algunos procesos o exigencias de la dinámica actual, se mantiene. No pudiéramos decir que es del todo cerrada porque las mismas necesidades han llevado a que se adecúe y sea mal flexible.</p> <p>Categorías: Organización burocrática-mecanicista.</p> <p>Subcategorías: Matriz jerárquica original. Flexibilidad institucional relativa.</p> <p>Memo Integrativo: La UNEFM se concibe como una organización jerárquica por su concepción original, pero que se ha visto en la disyuntiva de implementar algunos cambios estructurales para poder adaptarse a las exigencias del entorno.</p>
	<p>IC4. Fíjate, no lo veo como un organigrama cerrado, por el contrario, al reconocer que la máxima autoridad es el Consejo Universitario, estamos hablando de un grupo de personas, cada una con visión diferente, representante de cada una de las áreas diferentes de la Universidad...posterior a esto o podemos decir una estructura jerárquica debajo....existe un representante de cada una de las áreas...cada programa tiene un representante...cada programa tiene un grupo de profesores que está organizado en departamentos...Tal vez lo cerrado no sea la estructura, lo cerrado del organigrama viene en la ejecución, en el proceso, o sea, en cómo van a "operativizar" cada una de las funciones...porque dentro de esa estructura responde lo que anteriormente estábamos hablando, la sinergia y un sistema...entonces, cuando precisamente las personas que están en esos puestos estratégicos o clave manejan una estructura cerrada, por supuesto su gestión va a ser cerrada y van a creer que no tienen esa oportunidad...Por supuesto, eso es un paradigma que también estamos intentando romper porque existe, inclusive, la concepción de que la rectora o el rector es la única autoridad, cuando es el Consejo Universitario...en el Área, la responsabilidad se la dan a un Decano, cuando es el Consejo de Área....o sea, siempre se ha buscado como que un equipo con las diferentes visiones...¿Por qué hablo de visiones?, porque tenemos siempre un representante administrativo dentro de cada uno de los diferentes Consejos, pero también la naturaleza de cada una de las carreras que maneja la Universidad y las decisiones que hay que tomar en función a cada una es distinto... Entonces, la estructura como tal no la considero cerrada, sin embargo, el Reglamento, porque estamos hablando de dos cosas diferentes, el Reglamento es lo que ya deberíamos adecuar porque sí está cerrado en algunas cosas porque está concebido en una época, en un contexto diferente al que tenemos hoy día.</p> <p>Categorías: Organización burocrática-mecanicista</p> <p>Subcategorías: Estructura funcional jerárquica. Autoridad central colegiada. Reglamentos cerrados obsoletos. Labores específicas cerradas.</p>

	<p>Memo Integrativo: La UNEFM se concibe como una organización jerárquica, cuya máxima autoridad (Consejo Universitario) se encuentra integrado por las autoridades rectorales y los decanos de las diferentes áreas académicas, de investigación y extensión de la Universidad; por ende, las decisiones que allí se toman colegiadas. Dicha estructura funcional y operativa, se encuentra delimitada por reglamentos considerados obsoletos, que impiden una gerencia más abierta y acorde a las exigencias socioculturales del entorno institucional.</p>
<p>¿Cuál es su opinión sobre las denominadas organizaciones orgánicas modernas en cuanto a la configuración horizontal dinámica y estructura funcional adaptable a las exigencias del entorno, donde la autoridad se asocia al conocimiento y la creatividad de los miembros que la componen?</p>	<p>IC1. Yo creo en la organización horizontal, por eso te decía temprano, donde los trabajadores no solamente sean consultados, sino que también tengan decisión sobre lo que se acuerda...una forma de selección para proyectos, para autoridades, para jefaturas, eso que hablamos de que sean electas (autoridades) de alguna manera hace a la organización más participativa y hay un protagonismo de la gente.</p> <p>Categoría: Organización orgánica</p> <p>Subcategorías: Participación laboral activa. Elección de autoridades.</p> <p>Memo Integrativo: La organización orgánica horizontal se concibe como una estructura funcional que permite la participación activa de sus miembros (trabajadores) en las gestiones (decisiones) corporativas trascendentales, incluyendo la elección o escogencia de sus niveles directivos gerenciales.</p> <hr/> <p>IC2. Bueno, eso da respuesta a lo que ya habíamos dicho en el aspecto anterior...éstas deben ser o deberían ser la manera de cómo deberíamos estar organizados para poder entonces enfrentar todos los problemas o los aspectos que puedan ir apareciendo día a día...Las organizaciones, como usted dice, configuradas de manera horizontal y dinámica, son más moldeables o pueden dar respuestas más idóneas a todos los aspectos y los problemas que puedan suceder (en este caso) en las áreas o en los departamentos, porque como lo dice usted, las autoridades se asocian al conocimiento y a la creatividad de los miembros que conforman ese cuerpo que llamamos gerencial...Entonces, ¿qué nos sucede a nosotros?, que el Rector, por ejemplo, solamente sabe lo que le dice el vicerrector, y el vicerrector sabe lo que le dicen los decanos y así sucesivamente...Entonces, que bien sería, no es, y no lo estoy diciendo de manera negativa, pero que bueno sería que la máxima autoridad pudiera tener conocimiento de todos los aspectos de cómo funcionan, de qué es lo que está sucediendo, qué opinan de esto que se está realizando, o si tienen algún tipo de necesidad desde el punto de vista de infraestructura o económica...a lo mejor así pudiéramos trabajar mucho mejor y podríamos hablar entonces de esas organizaciones gerenciales que si puedan cumplir de manera más idónea con las exigencias diarias de cada uno de los departamentos y de las áreas donde ellas están inmersa.</p> <p>Categoría: Organización orgánica.</p> <p>Subcategorías: Configuración dinámica flexible. Capacidad adaptativa. Creatividad e innovación. Comunicación interna fluida.</p> <p>Memo Integrativo: La organización orgánica se concibe como una estructura dinámica que se adapta a las demandas diarias del entorno, condición cambiante que requiere de respuestas gerenciales creativas en un ambiente fluido.</p> <hr/> <p>IC3. Las Organizaciones modernas de configuración horizontal, han servido de gran ayuda para muchas instituciones en cuanto al manejo de ciertas actuaciones referidas a los diferentes modos de direccionar los procesos que requieren el acompañamiento del personal y la orientación de algunas actividades. Esta forma dinámica a mi manera de ver no pierde su razón jerárquica vertical, simplemente emplea nuevos modos discursivos creativos para que el entorno sea más cercano, humanizando más los procesos.</p>

	<p>Categoría: Organización orgánica.</p> <p>Subcategorías: Acompañamiento del personal. Modos discursivos creativos. Procesos sustentables</p> <p>Memo Integrativo: La organización orgánica se concibe como una innovación estructural que permite una mayor integración con el personal, y entre éstos con los procesos internos correspondientes, propiciando un acercamiento entre los niveles directivos gerenciales y los trabajadores de la organización.</p> <hr/> <p>IC4. Las organizaciones orgánicas modernas manejan esa configuración horizontal, pero dentro de como vemos esa horizontalidad, existe una estructura de organización donde una depende de la otra, a pesar de que estén ubicadas horizontalmente...manejan cierta flexibilidad y equipos de producción...por ejemplo...lo primero que se me vino a la mente fue la estructura de Google, la programación de Google, la plataforma de Google...todo lo que involucra Google como empresa, que maneja la horizontalidad además de una comunicación horizontal, la igualdad, los pares, es importante y vuelvo a recalcar en el aspecto emocional, que muchas organizaciones lo tienen desestimado...esa configuración y esa dinámica permite que a cada una de las instancias dentro de esa horizontalidad produzca a su ritmo...y cuando nosotros le damos esa libertad y esa flexibilidad de producción hablamos de un éxito; e inclusive, esas organizaciones orgánicas modernas, dentro de ese modernismo está el free landing, están unos horarios de trabajo totalmente diferentes a los que nosotros tradicionalmente acostumbramos...por qué?...porque de repente, según el estilo de pensamiento o la persona puede producir más en la noche, en la madrugada, que en el día sentado en una oficina donde existen muchas interrupciones y todo eso...entonces, esa concepción moderna definitivamente está en auge y definitivamente está apostando a un éxito que muchas Instituciones, precisamente más que todo las basadas en tecnología están implementando, y se ha visto como han mejorado tanto la producción, y por supuesto su clima laboral.</p> <p>Categoría: Organización orgánica.</p> <p>Subcategorías: Comunicación horizontal. Igualdad organizacional. Flexibilidad productiva individual.</p> <p>Memo Integrativo: La organización orgánica se concibe como una configuración ideal para la comunicación asertiva y la armonía integral de todos los miembros que conforman la corporación o la empresa, además de incorporar una estrategia de producción que se adapta las capacidades creativas individuales.</p>
<p>¿Cómo definiría Usted al cambio organizacional, y cuáles son sus implicaciones a nivel universitario?</p>	<p>IC1. Bueno, el cambio organizacional es lo que previamente te dije, adecuarlo al tiempo...los programas universitarios de investigación, extensión y docencia tienen que estar adaptados a las nuevas exigencias, no se puede seguir, si el término vale, ofertando programas técnicos y profesionales para un mundo que ya no requiere eso, para comenzar por allí, hay que trabajar conjuntamente con los organismos empleadores para no terminar formando profesionales para un mundo que no existe, o que no se requiere, porque de lo contrario usted va a estar egresando desempleados, eso es una pérdida de recursos y presupuestos para la propia Universidad, para el propio Estado, es un tiempo perdido, es un recurso perdido, y también para el propio egresado que no tiene tampoco ubicación... Entonces tiene que haber una organización moderna, que vaya con el tiempo, que vaya con el conocimiento, porque de lo contrario nos rezagamos, nos quedamos con una Universidad que es para los años 50, 60, del siglo pasado, que no resuelve.</p> <p>Categoría: Cambio organizacional.</p> <p>Subcategorías: Programas académicos modernos. Sinergia laboral.</p> <p>Memo Integraivo: El cambio organizacional universitario, se concibe como un proceso permanente de adecuación académica a las nuevas exigencias profesionales y realidades labores de la sociedad moderna.</p>

IC2. Bueno, los cambios, como todo cambio en la vida, no son fáciles...usted está acostumbrado a hacer las cosas de una manea y si alguien le dice que de esta otra manera se puede hacer mucho mejor y mucho más rápido, a lo mejor usted rechaza eso porque así usted no lo sabe hacer...Entonces, a veces sucede, fíjese que hemos tenido muchas experiencias en ese sentido, de que del área, por ejemplo, en un Consejo de Área, se discuten una serie de cambios que deberían hacerse, sobre todo para ingreso de estudiantes, estoy dando ejemplos, para ingreso de personal académico, pero que eso no está contemplado en los reglamentos actuales, pero que necesitamos cambiarlo porque eso es lo que va a hacer que la academia, y el área en este caso, puedan funcionar de manera mucho mejor, y organizativamente mucho más idóneamente...Entonces, pero, los cambios a nivel universitario también dependen en gran medida de las decisiones que se tomen en centros o en organizaciones que no tienen ningún tipo de miembro, o digamos personas, que tengan que ver con ellos directamente en las Universidades...hablo por ejemplo que muchos de los cambios que nosotros solicitamos desde el punto de vista organizacional, deben ser estudiados y deben ser definidos en, en este caso, en Caracas, por la OPSU y por otras instituciones que son del sistema educativo universitario pero que son las que toman las decisiones al final...Entonces, muchas de estos cambios que se solicitan, porque te lo está pidiendo la misma dinámica, no se pueden realizar porque se niegan desde los cuerpos centralizados que no están dentro de la Universidad...Entonces, a veces estos cambios no se pueden realizar, y eso origina y tienen implicaciones negativas en el sistema universitario porque muchas de las cosas que se piden o se están solicitando es porque la misma dinámica te las está pidiendo...debemos cambiarlo para poder realizar una mejor labor desde el punto de vista gerencial, pero nos chocamos con esas negativas de que no se puedan realizar.

Categoría: Cambio organizacional.

Subcategorías: Proceso adaptativo benéfico. Resistencia interna. Resistencia externa. Injerencia de factores externos de poder.

Memo Integrativo: El cambio organizacional universitario se comprende como un proceso necesario y benéfico, pero que puede encontrar resistencia en elementos internos que están acostumbrados a un modo de producción o trabajo determinado; así como también se ve impedido por factores u organismos externos que no están dispuestos a ceder su poder de decisión.

IC3. Tal y como lo indiqué en la primera pregunta, es la expresión de un proceso interactuado. Las universidades experimentan a cada momento cambios y transformaciones. Bastaría saber que implica ese cambio organizacional y en qué medida se corresponde con los actores que en ella hacen vida y los alcances que como modo proyectivo demuestre los cambios que se promuevan, situación que muchas veces dista de lo que sucede. Los cambios organizacionales no son expresiones apasionadas de interés personal de quien las promueve, ni mucho menos estrategias políticas interesadas del que dirige una institución y busca un mayor reconocimiento, no. Los Cambios Organizacionales se dan a partir de las necesidades compartidas de un todo. El quehacer dinámico de una institución, empresa u organización que es una comunidad.

Categoría: Cambio organizacional.

Subcategorías: Proceso interactuado constante. Relevancia del cambio. Pertinencia comunitaria.

Memo Integrativo: El cambio organizacional universitario se concibe como un proceso institucional que debe ofrecer respuestas efectivas a necesidades o carencias universitarias reales y sentidas por toda la comunidad involucrada, sin caprichos ni intereses personales.

	<p>IC4. Me he podido dar cuenta que hay algunas Universidades que han generado un cambio organizacional, sin embargo, no consiguen un rumbo...otras que se han apegado a una estructura...las privadas se han apegado a una estructura muy cerrada extrapolando el modelo de un colegio y se han visto que ha bajado el incremento de matrícula, han generado muchos conflictos, muchos problemas...Insisto, el cambio organizacional se debe dar, no una estructura...o sea, insisto, a nivel de las Universidades en general, no todas deben asumir el mismo cambio, todo depende del contexto en el que esté la universidad.. Por ejemplo, existe una red de Universidades que son las Universidades Politécnicas Territoriales que anteriormente era una escuela tecnológica, eran un Instituto tecnológico, y pasan a una Universidad...ese es el ejemplo más fiel que podemos hablar de ese cambio organizacional, donde han generado una serie de reglamentos, intentando cada una, a partir de un reglamento nacional, generar una horizontalidad, un modernismo; pero que se ha visto que están apostando al fracaso porque no lo llevan al contexto...no puede ser lo mismo, o la misma cultura que nosotros tenemos en un Estado, por ejemplo en los llanos, a una cultura de la costa, o totalmente distinta si la cultura estamos hablando en la región capital, y más cuando estas Universidades Politécnicas cada una tiene una concepción diferente, por ejemplo, la del transporte no puede ser igual a la de las ciencias de la salud, la de agronomía y agropecuaria no puede ser igual a las que están instaurando con ingenierías eléctricas y con todos esos programas de formación en electricidad...Entonces, he allí justamente que el cambio organizacional debe ser evaluado en el contexto, en la estructura, en el reglamento, y sobre todo, en la naturaleza en que se concibe esa Universidad, cuál es la visión y la misión que tienen cada una de esas Universidades.</p> <p>Categoría: Cambio organizacional.</p> <p>Subcategorías: Sintonía contextual. Peculiaridades institucionales</p> <p>Memo Integrativo: El cambio organizacional universitario se concibe como un proceso que debe adaptarse a la realidad o ambiente en la cual se desenvuelve cada Institución Universitaria, según sus necesidades propias, y de acuerdo a su visión y misión características.</p>
<p>¿Cree Usted necesario o benéfico un cambio organizacional en la UNEFM que coadyuve o tribute a unos procedimientos operativos internos más dinámicos y expeditos, en concordancia con las circunstancias o exigencias del entorno socio-cultural contemporáneo?</p>	<p>IC1. Sí creo, creo que en el discurso lo hemos dicho...sí, el desarrollo es como un rayo, es como la velocidad de la luz, y no solamente universal, sino también con el desarrollo sociocultural nuestro, porque la tecnología tiene muchas ventajas, pero también tiene la mala intención atrás, porque los grandes países van buscando borrar lo propio de los otros y colocar lo de ellos, porque las nuevas formas de dominio se hacen de una manera...el dominio mental, el dominio de la conducta, el dominio cultural... y las nuevas generaciones tratan mucho de parecerse a esas cosas que van con su tiempo...Te decía temprano un viejo proverbio chino, que dice: "los hijos se parecen más a su tiempo que a sus padres"...y los muchachos de nuestro tiempo, niñitos de 2 años, manejan mejor que uno el teléfono (inteligente), saben buscar, una cosa increíble, impresionante, yo te lo digo por propia experiencia, el teléfono lo manejan y buscan lo que quieren, el videojuego y la cosa... a mí me impresiona porque yo no sé buscarlo a veces, pero no me inclino por el manejo de esas tecnologías que me parecen tan complejas, sin embargo, para ellos, como es de su momento, lo hacen como algo normal, común y corriente...Entonces, es importantísimo con el desarrollo también sociocultural del entorno, para reforzar también, no solamente la querencia por su Universidad, sino de cómo su Universidad ayuda a su propio entorno, su propio espacio, reforzar eso, porque nos va a llegar a suceder como decía Octavio Paz, que de tanto querer parecernos a los otros, vamos a terminar sin parecernos a nosotros mismos, eso es importante que la Universidad lo asuma también...el arte en todas sus expresiones, la música, la cultura, la escultura, los museos, las bibliotecas, los archivos, la memoria histórica, la historia, la tradición...eso tiene que ser parte de una especie de estructura espiritual que nos proteja de ser un sujeto de dominio de otros, que nos van a crear una estructura espiritual que no es la nuestra.</p> <p>Categorías: Cambio organizacional.</p> <p>Subcategorías: Exigencia sociocultural. Adaptación tecnológica. Reivindicación artística. Reivindicación epistémica</p>

	<p>Memo Integrativo: Se considera necesario y benéfico un cambio organizacional en la UNEFM, a efectos de adecuar su estructura funcional a las exigencias socioculturales y el desarrollo tecnológico de los tiempos modernos. En adición ese cambio organizacional debe reivindicar el valor del arte y el conocimiento</p>
	<p>IC2. Por supuesto, es necesario como dice usted, y es benéfico como también usted lo acotó...esos cambios...y no son cambios porque se pidan solamente por exigencias personales o porque yo quiero que eso se realice...no...sino porque la misma dinámica como usted lo estaba comentando también, te lo está exigiendo...ok...entonces, estamos atados de manos muchas veces porque no se pueden realizar esos cambios porque ya les comenté, porque muchas de esas decisiones no dependen de nosotros directamente, sino de otros cuerpos que están lejos de nosotros y que a veces no comprenden la dinámica de cada una de las Universidades, en este caso la UNEFM...Cada Universidad tiene una dinámica diferente, las Universidades por ejemplo de la capital tienen necesidades y procedimientos diferentes seguramente a los que estamos fuera de la capital y alejados de ellos...Entonces, por supuesto que es necesario y es benéfico esos cambios, y que cada una de las Universidades, en este caso la UNEFM, te va a solicitar cambios muy específicos para poder manejar de manera más idónea y expedita las circunstancias que te exija desde el punto de vista gerencial (por supuesto, estoy hablando), y ahí hablamos de la parte académica y de la parte administrativa, porque eso es lo que tributa que usted pueda ser un mejor gerente.</p> <p>Categoría: Cambio organizacional.</p> <p>Subcategorías: Requerimiento dinámico. Fuerzas obstaculizadoras externas. Particularidades institucionales. Optimización de procesos.</p> <p>Memo Integrativo: Se considera necesario y benéfico un cambio organizacional en la UNEFM, que se corresponda con la dinámica institucional particular. Sin embargo, muchos de esos cambios gerenciales necesarios se ven obstaculizados o neutralizados por la acción e injerencia de factores externos de poder político gubernamental.</p>
	<p>IC3. De ser necesario tenemos que preguntarnos primero, es si es oportuno y si realmente va a mejorar con el todo. No es solo organizarse y cambiar algunos departamentos y direcciones de cuadro medio cuando las estructuras gerenciales de mayor jerarquía mantienen rígidas sus formas administrativas. En todo caso debemos revisar, adecuar y modificar los reglamentos, para lograr buenos frutos.</p> <p>Categoría: Cambio organizacional.</p> <p>Subcategorías: Pertinencia institucional. Renovación gerencial holística. Adecuación reglamentaria.</p> <p>Memo Integrativo: Se considera necesario y benéfico un cambio organizacional en la UNEFM, siempre y cuando tribute realmente a la optimización de los procesos internos, razón por la cual debe ser una renovación integral que abarque estructuras ejecutivas medias y de alta gerencia.</p>
	<p>IC4. Claro, por supuesto que si...Fíjate, el cambio de hecho se ha estado dando de una manera informal, cuando te decía anteriormente, retomando las respuestas anteriores, que no es la estructura sino el reglamento...Nosotros tenemos que agilizar esos procesos, flexibilizar esos procesos, automatizar esos procesos, para que sea provechoso ese cambio, que de una u otra manera se está haciendo pero no llegamos a un cien por ciento...O sea, hemos mejorado, hemos dado respuestas más rápidas, respuestas más óptimas, no necesariamente satisfactorias a la necesidad, pero sí óptimas son las respuestas legales, son las respuestas que deben ser, pero si es necesario por supuesto en función de optimizar cada uno de los procesos...eso nos lleva a un beneficio general de la Universidad.</p>

	<p>Categorías: Cambio organizacional</p> <p>Subcategorías: Cambios informales internos. Flexibilización paulatina de procesos. Adecuación reglamentaria.</p> <p>Memo Integrativo: Se considera necesario y benéfico un cambio organizacional en la UNEFM, que conlleve a una optimización completa y satisfactoria de todos los procesos institucionales, para lo cual se requiere (entre otras medidas) flexibilizar y adecuar los reglamentos internos de la Universidad.</p>
<p>¿Cree Usted que el ajedrez y el cubo mágico son juegos de estrategia operativa situacional, planificación táctica flexible, practica evaluativa permanente y creatividad individual, entre otras características?</p>	<p>IC1. Yo te podría opinar un poco del ajedrez, que lo llaman por cierto el juego-ciencia, porque el que sabe jugar ajedrez, claro, no necesariamente tiene la capacidad de un buen jugador de ajedrez, pero sí sabe mover las piezas...Un buen jugador de ajedrez como un Spassky, un Kasparov, un Fisher, un Karpov, son geniales y pueden mirar en un tablero 10 jugadas posteriores de varias jugadas que puede hacer el contrario...Entonces, ese es un desarrollo de la inteligencia mental poco común, es decir, planifican previamente todas las jugadas y las posibles respuestas que esas jugadas van a tener...Ahora, si un gerente como tu llamas, es capaz de mirar eso (la organización) como un tablero, o los planificadores mirar eso como un tablero de ajedrez, me parece que eso sería extraordinario, porque pueden mirar resultados más allá de lo inmediato, y de lo mediato, pueden mirar todos esos momentos y mirar a largo plazo también..Entonces, creo que es una buena práctica.</p> <p>Categoría: Juegos-ciencia.</p> <p>Subcategorías: Prospección estratégica. Planificación previa. Capacidad resolutive. Visión situacional.</p> <p>Memo Integraivo: Se considera al ajedrez como un juego ciencia que requiere de planificación estratégica previa y capacidad resolutive situacional, a efectos de prever las posibles respuestas (estímulos) del entorno y actuar exitosamente en consecuencia.</p> <p>IC2. Bueno, esto que usted me comenta, sobre todo con el ajedrez y el cubo mágico, y otros juegos que son actividades lúdicas pero que tienen que ver es con la ciencia también, por eso los llaman juegos-ciencia o lo definen así porque tienen una serie de normas, de pasos, de estudios que usted tiene que dar para poder realizar una jugada en el caso del ajedrez, y eso no escapa a lo que es la actividad gerencial...En la actividad gerencial usted primero tiene que planificarse, tiene que pensar qué es lo que va a hacer, planificarlo, y después de planificarlo poder entender si lo puede hacer o no, y con qué recursos tiene que hacer esa actividad...Entonces, eso tiene que ver mucho con este tipo de juego...Yo creo que si lo podemos extrapolar, nosotros deberíamos, o se podría, no es que deberíamos, se podría utilizar la manera de actuar en un tablero de ajedrez...ok...por supuesto, siendo flexibles, porque eso es otra cosa, que tampoco es que vamos a tomar características, en este caso, del ajedrez o de otros juegos, para extrapolarlas a nuestra vida sin que se tome en consideración los casos, digamos, específicos, porque cada una de las actividades de la vida tiene connotaciones diferentes y tiene explicaciones diferentes, y así usted tiene que analizar y planificar qué es lo que va a hacer para que esa actividad la pueda hacer de la mejor manera.</p> <p>Categoría: Juegos-ciencia.</p> <p>Subcategorías: Actividad lúdica. Procesos concatenados. Planificación previa. Estimación de recursos. Flexibilidad adaptativa.</p> <p>Memo Integrativo: Los juegos ciencia se consideran como una actividad lúdica, cuyas características intrínsecas de planificación y control pueden adaptarse a diferentes escenarios operativos, respetando las limitaciones y particularidades operativas de cada practicante o jugador.</p>

	<p>IC3. Ambos juegos son estrategias-reto que persiguen la unificación de intereses. En el ámbito de la Gerencia estratégica se convierten en instrumentos de gran valor al momento de crear modos para que los procesos que acompañan al liderazgo en una institución se comprometan con la interacción y la participación. Siempre he creído que en el juego del ajedrez si le apuntamos al Rey debemos estar bien seguros de los movimientos del peón, porque al fin de cuentas el fin del juego no lo determinan las piezas, sino, la habilidad en el tablero.</p> <p>Categoría: Juegos-ciencia.</p> <p>Subcategorías: Unificación de intereses. Instrumentos de interacción. Relevancia operacional equitativa. Habilidad estratégica.</p> <p>Memo Integrativo: Se considera al ajedrez y al cubo mágico como juegos retadores que demandan sinergia y cooperación, donde cada elemento (pieza) desempeña un papel relevante (equitativo) para la consecución de los objetivos planteados, dentro de un esquema estratégico definido.</p>
	<p>IC4. Fíjate..el ajedrez como un juego de estrategia, el cubo de Rubik, son aspectos lúdicos que nos llevan a desarrollar el pensamiento, a trabajar con una de las inteligencias múltiples, precisamente, con la lógica espacial que nos permite tener una visión más amplia de la zona, porque algo con lo que también tenemos que romper a nivel gerencial, muchas personas simplemente ven hasta su entorno, pero cuando hay una gerencia tu entorno no es simplemente la oficina donde estás, no es nada más la decisión que tu tomas...tenemos que ver más allá, cuáles serían las secuelas de las decisiones que se toman, de los procesos...o sea, a quien en realidad afecta...si te afecta a ti, como persona, como gerente...o afecta precisamente a la población a la cual va dirigida, qué tipo de efecto positivo o negativo, entonces son estrategias que a nosotros nos sirven para desarrollar el pensamiento...Igual te hablaría yo aquí de los juegos de estrategia, inclusive hasta los mismos juegos del teléfono, los puzlezz, los rompecabezas, que precisamente son para desarrollar esas estrategias cognitivas en las personas y que te permiten visualizar más allá de la Instancia en la cual tú estás y poder lograr ese sistema o esa sinergia institucional.</p> <p>Categorías: Juegos-ciencia</p> <p>Subcategorías: Actividades lúdicas. Desarrollo cognitivo. Inteligencias múltiples. Visión holística organizacional. Resolución situacional. Sinergia institucional.</p> <p>Memo Integrativo: Se considera al ajedrez y al cubo mágico como actividades lúdicas que estimulan el pensamiento estratégico, así como también requieren de una refinada visión holística situacional que derive en movimientos correctos y permita anticipar exitosamente las posibles respuestas del oponente (entorno).</p>
<p>¿Cree Usted posible y positivo adaptar las características lúdicas intrínsecas del ajedrez y el cubo mágico a los procesos gerenciales de la UNEFM, a efectos de impulsar un cambio</p>	<p>IC1. Lo único que veo allí es que tendríamos que empezar por enseñar ajedrez a los planificadores, a ver cuánto saben de ajedrez, y teoría acerca de lo que el ajedrez es como juego ciencia, porque cómo planifican si ni siquiera conocen un tablero, cómo planifican con la tesis del ajedrez?...Como te digo, en la UNEFM o en cualquier parte donde ha habido jugadores de ajedrez...porque el ajedrez también disciplina, es como la música, disciplina y concentra, porque el que juega ajedrez es una persona que está muy concentrada en eso, no lo distrae nada, sino pensando en cómo hacer las cosas bien hechas, y un funcionario que tenga todas esas características, haga las cosas con disciplina y se concentre en lo que hace, trate de lograr la mejor decisión o en todo caso la mejor jugada, precise dónde puede haber errores para no mover la pieza hacia allá, bueno, me parece que sería un buen funcionario, y los resultados deben ser muy interesantes...Yo creo que en la UNEFM y en todas partes, tendríamos que empezar a enseñar ajedrez...eso disciplina el juego de ajedrez, incluso los rusos lo utilizaban mucho en las escuelas, dicho por los mismos psicopedagogos y psicólogos de ellos que eso ayudaba al desarrollo de la inteligencia y la concentración...El peón puede atacar y defender, y</p>

<p>hacia una institución más flexible, creativa, efectiva, exitosa y moderna?</p>	<p>con un peón se puede coronar y se convierte en una reina, en una torre, en un caballo, y con eso salir a flote...todos son útiles en una organización, porque es un todo, un todo que es formado por las partes, las partes de un todo forman una organización de trabajadores, y si alguna de las partes falla, entonces el todo también falla.</p> <p>Categoría: Gerencia lúdica.</p> <p>Subcategorías: Gerencia concentrada. Enseñanza del ajedrez. Integración funcional. Sinergia operativa.</p> <p>Memo Integrativo: Se considera que una gerencia basada en los juegos ciencia, implica disciplina y concentración de los funcionarios y directivos de la organización; así como demanda la integración, el concurso y la sinergia de todos los elementos operativos disponibles, sin orden de importancia.</p>
	<p>IC2. Claro que si puede ser posible, y yo creo que por allí esa es la razón o el motivo de tu investigación...Positivo, por supuesto que sí, todos los cambios que lleven a flexibilizar muchos de los procesos, en este caso, los procesos gerenciales de la UNEFM, yo creo que son sumamente importantes...ok...porque es lo que le decía, el hombre o la actividad cognitiva y racional del ser humano, no puede ser planificada de manera inflexible, sin que usted nunca pueda cambiar esa manera de hacer o de pensar las cosas...Yo creo que la utilización de estas herramientas deberían, deberían ser positivas para unos mejores procesos gerenciales, para una mejor planificación y para poder nosotros estar más idóneamente conectados con nuestro personal y con los procesos que se generan en esas actividades...Entonces, es un reto, yo pienso que si es posible y positivo, ahora, en usted está poder demostrar que eso que usted estaba preguntándome pueda tener un fin feliz, por decirlo de alguna manera, es que usted pueda extrapolar esas actividades lúdicas...Cuando hablamos de lúdicas podría pensar alguna persona que es echadera de broma...no...esto es con la seriedad que tiene el caso, porque recuerde que aquí estamos hablando del gerente, de instituciones que son instituciones serias y que tienen que tener una manera o una visión de ver las cosas más holística, y con una mente mucho más abierta, y así es que se puede generar entonces los cambios positivos en los procesos.</p> <p>Categoría: Gerencia lúdica.</p> <p>Subcategorías: Flexibilización de procesos. Planificación efectiva. Visión operativa holística. Cambios positivos.</p> <p>Memo Integrativo: Se considera que una gerencia basada en juegos ciencia favorece la flexibilidad de los procesos organizacionales internos, conlleva a una planificación efectiva y tributa a una visión holística funcional que decanta en cambios positivos y plausibles</p>
	<p>IC3. Creo que es posible y creativo. Merece la pena desarrollar una nueva visión.</p> <p>Categoría: Gerencia lúdica.</p> <p>Subcategorías: Gerencia creativa. Esfuerzo posible.</p> <p>Memo Integrativo: Se considera que una gerencia basada en juegos ciencia, constituye una expresión de creatividad e innovación que puede materializarse.</p>
	<p>IC4. Si se puede, si se pueden implementar...tendríamos que hacer la cultura, y esa sería la manera de implementarlos, hacer la cultura y romper el paradigma de que no es un juego, es una estrategia lúdica que te va a permitir a ti romper tus mismos esquemas de pensamiento y poder ver más allá, y se debería hacer, en primera instancia, orientada con algún tipo de formación o coaching, para que las personas lo vean con la seriedad que en realidad esto representa.</p>

	<p>Categorías: Gerencia lúdica</p> <p>Subcategorías: Aceptación organizacional. Estrategia lúdica. Coaching formativo.</p> <p>Memo Integrativo: Se considera que una gerencia basada en juegos ciencia es posible de implementar, para lo cual deben realizarse talleres formativos que involucren al personal de la institución, a efectos de superar esquemas preestablecidos y exponer las bondades sistémicas de la gerencia lúdica.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia (2023).

4.2. Codificación Axial

En la Codificación Axial luego de relacionar los códigos y sus atributos, se enuncia la categoría principal que da respuesta a cada una de las preguntas de los cuatro entrevistados. Como resultado, en esta investigación destacan seis (06) categorías principales y a partir de ella surgirá la categoría central que definió como debería ser la gerencia basada en las características intrínsecas del ajedrez y el cubo mágico.

Memo Teórico sobre los códigos y atributos generados desde la evidencia en la Interrogante No. 1: ¿Cómo definiría Usted a la Gerencia Universitaria en general?

Relacionando las unidades de significado aportadas por los informantes clave, encontramos que la **Gerencia Universitaria** es la actividad dinámica que demanda la combinación armónica de saberes, experiencias y el manejo de emociones, para llevar a cabo de manera exitosa las gestiones académicas, administrativas y epistémicas propias de la Institución Universitaria, requiriendo de las autoridades un esfuerzo genuino de planificación, coordinación, mando y control, en permanente interacción con el contexto organizacional. Siendo que en Venezuela, tal actividad gerencial universitaria resulta un hecho político; es decir, se encuentra fuertemente influenciada por la concepción política estatal predominante, con marcada inclinación a la jerarquización estructural.

Comparando consecuentemente la integración conceptual efectuada, con respecto al concepto de Gerencia Universitaria esbozado por reconocidos autores sobre la materia, podemos encontrar similitudes epistémicas fundamentales. En tal sentido, Pérez y Moreno (2017), conciben a la Gerencia Universitaria como un conjunto de capacidades, habilidades y recursos; constituyendo funciones de apoyo para que la Institución cumpla con sus funciones básicas de docencia, investigación y extensión mediante procesos de planeación, organización, dirección y control; bajo la responsabilidad de las autoridades competentes.

La Gerencia Universitaria puede ser concebida, entonces, como una actividad dinámica holística que demanda la combinación armónica de saberes, experiencias y emociones para alcanzar indefectiblemente la relevancia académica, la transparencia administrativa, la pertinencia comunitaria resolutive y la ascendencia científica cultural que se exige de la Universidad; requiriendo de sus autoridades o directivos un esfuerzo genuino e inédito de planificación, coordinación, mando y control.

Cuadro 11. Códigos y atributos de la Interrogante No. 1

Categoría:	Subcategorías:
Gerencia universitaria	Actividad dinámica
	Interacción contextual
	Hecho político
	Extensión del Estado
	Estructura jerárquica
	Cuerpo de funciones
	Combinación de saberes y experiencias
	Gestión administrativa
	Gestión académica
	Gestión del conocimiento
	Manejo de emociones
Gerencia Universitaria: abordaje conceptual e interpretación práctica	

Fuente: Análisis del procesamiento de la data (Roberty, 2023).

Memo Teórico sobre los códigos y atributos generados desde la evidencia en la Interrogante No. 2: ¿Cómo considera Usted el desempeño gerencial de la UNEFM en relación a los siguientes aspectos: planificación estratégica, control y seguimiento de gestión, evaluación y acompañamiento del personal, comunicación y sinergia entre diferentes unidades operativas, fomento de la creatividad individual y la innovación institucional, fomento del sentido de pertenencia e integración, conformación de grupos interactivos de trabajo...entre otras manifestaciones gerenciales que Usted tenga a bien indicar o describir?

Relacionando las categorías y subcategorías (unidades de significado) aportadas por los informantes clave, podemos establecer las siguientes conjeturas o conclusiones preliminares con respecto al desempeño gerencial en la Institución Universitaria objeto de estudio:

- La planificación operativa en la UNEFM es una actividad que se realiza anualmente, mediante el llenado de formatos rígidos preestablecidos que se entregan a cada Jefe de Dependencia. Tales formatos le dan prevalencia a los aspectos cuantitativos del funcionamiento institucional, en contraposición a los elementos cualitativos, como son las propuestas e inquietudes del personal de dichas unidades operativas; circunstancia que impide un aporte real de los trabajadores a la planificación estratégica interna
- El manejo gerencial de la UNEFM se encuentra influenciado por directrices políticas externas, que permean indefectiblemente en las decisiones que solo atañen al sector universitario. Es decir, se reproduce la concepción política estatal predominante que decanta o deriva en las políticas universitarias gubernamentales dadas, obstaculizando el protagonismo y la participación de los trabajadores.

- No existe una instancia o comisión central de control y seguimiento a la gestión, sino que dicha tarea corresponde a cada dependencia mediante la elaboración respectiva de Informes de Gestión de estructura única serial (formatos), que muchas veces no reflejan verdaderamente los logros alcanzados ni la problemática existente.
- En cuanto a la evaluación y acompañamiento del personal, se verifican carencias en el ámbito docente, puesto que muchos profesores no cumplen con los perfiles académicos que deben tener para realizar la actividad por la que fueron contratados. En adición, muchos profesores ordinarios (fijos) permanecen el doble o más del tiempo reglamentario estipulado para un escalafón universitario dado; es decir, no hay un buen seguimiento de este tipo de personal.
- Se aprecia un esfuerzo de la alta gerencia universitaria actual por escuchar y solventar las necesidades particulares de cada trabajador, tomando en cuenta el contexto socio económico venezolano contemporáneo (transporte, horarios de trabajo, etc.)
- Se verifican algunas barreras comunicacionales formales entre diferentes miembros, instancias o dependencias, situación que ha conllevado a la alta gerencia actual a implementar métodos alternos de comunicación (pero no menos legales) entre los diferentes niveles operativos, mediante el uso de plataformas digitales interactivas (Whatsapp – Telegram - Instagram). Tales plataformas digitales, también se han incorporado de manera innovadora para la difusión de contenidos curriculares (clases) a distancia (virtuales).
- Se celebran reuniones periódicas entre departamentos docentes, con los coordinadores de unidades curriculares, donde se expone la problemática interna existente y se plantean posibles soluciones. Igualmente, se llevan a cabo Consejos de Área, Consejos Académicos y Consejos Universitarios, con la frecuencia estipulada en los reglamentos internos existentes.

En síntesis, los hallazgos anteriores vienen a reforzar o corroborar aquellas percepciones e inquietudes del investigador que impulsaron el presente estudio, en el sentido de que nos encontramos frente a una Institución Universitaria con serias falencias en su desempeño gerencial, como son las siguientes: planificación rígida, injerencia permanente de factores externos de poder, barreras comunicacionales entre unidades operativas, control de gestión sectorizado, evaluaciones eventuales del personal, así como el poco estímulo del potencial creativo y del sentido de participación de los trabajadores en las decisiones trascendentales internas.

En adición, los hallazgos efectuados concuerdan con la problemática expuesta por autores como Orcajo (1999), Durán (1999), Ruiz (2001), Malpica y Rossell (2010), en lo referente a la concepción tradicional, ortodoxa, vertical y jerárquica de la Universidad pública venezolana, con poco espacio para el concurso creativo y la participación vivencial de sus miembros, carente (en gran medida) de controles de gestión y fuertemente influenciada por factores político-partidistas.

Cuadro 12. Códigos y atributos de la Interrogante No. 2

Categoría:	Subcategorías:
Desempeño gerencial	Influencia político-partidista
	Injerencia de factores externos de poder
	Consulta (participación) laboral escasa
	Planificación institucional rígida
	Informes de gestión rígidos
	Evaluación deficiente del personal
	Investigación como obligación reglamentaria
	Sentido relativo de pertenencia
	Desempeño organizacional socio-político
	Métodos educativos innovadores
	Barreras comunicacionales
	Control y seguimiento sectorizado
	Elemental estímulo creativo
	Reuniones informativas y consultivas
	Conformación de grupos de trabajo
Uso de plataformas digitales	
Rasgos gerenciales preponderantes en la UNEFM	

Fuente: Análisis del procesamiento de la data (Roberty, 2023).

Memo Teórico sobre los códigos y atributos generados desde la evidencia en la Interrogante No. 3: ¿Cree Usted que el organigrama funcional de la UNEFM responde a una estructura vertical jerárquica cerrada; es decir, un conjunto de áreas y departamentos configurados de manera descendente con tareas específicas previamente establecidas en Reglamentos y bajo el mando de una autoridad central?

Relacionando las unidades de significado aportadas por los informantes clave, **queda en evidencia la naturaleza burocrática y mecanicista** de la organización universitaria objeto de investigación. Ciertamente, en concordancia con los enunciados y premisas que integran la Teoría Burocrática de Weber (1920), en la UNEFM predomina una estructura funcional jerárquica, donde cada miembro cumple una labor específica bajo el mando de la máxima autoridad central de la Universidad; es decir, el Consejo Universitario. Aún más, esa estructura funcional jerárquica se gobierna por reglamentos rígidos; dando lugar a un tipo de autoridad racional, que se ejerce o se acata según la posición que ocupa el miembro en el organigrama funcional de esta Institución.

La naturaleza mecanicista de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM) queda bien expuesta al contrastar los hallazgos con las tipologías polares de Burns y Stalker (1961), en el sentido que en dicha Casa de Estudios Superiores prevalecen las tareas especializadas dentro de un organigrama funcional de autoridad vertical, donde cada posición dentro de la organización responde a facultades y obligaciones puntuales previstas en instrumentos normativas, con muy poco espacio (estímulo) para la flexibilidad creativa institucional.

Los hallazgos efectuados también coinciden con la problemática universitaria tradicional expuesta por autores como Muñoz (2004), Finger (2007), Orcajo (1999) y Mujica et al (2010), quienes aseveraron que las Universidades públicas latinoamericanas (entre ellas, las venezolanas) eran organizaciones conservadoras y burocráticas por su proyecto histórico (abordaje) sociocultural original, con niveles jerárquicos de dirección vertical que responden a tareas especializadas y áreas ejecutivas específicas, verificándose una férrea resistencia a implementar modelos emergentes de gerencia organizacional.

Cuadro 13. Códigos y atributos de la Interrogante No. 3

Categoría:	Subcategorías:
Organización burocrática-mecanicista	Estructura jerárquica reglamentaria
	Conformación vertical piramidal
	Reglamentación rígida
	Matriz jerárquica original
	Flexibilidad institucional relativa
	Estructura funcional jerárquica
	Máxima autoridad jerárquica central
	Reglamentos anacrónicos
Organización burocrática-mecanicista: elementos y características	

Fuente: Análisis del procesamiento de la data (Roberty, 2023).

Memo Teórico sobre los códigos y atributos generados desde la evidencia en la Interrogante No. 4: ¿Cuál es su opinión sobre las denominadas organizaciones orgánicas modernas en cuanto a la configuración horizontal dinámica y estructura funcional adaptable a las exigencias del entorno, donde la autoridad se asocia al conocimiento y la creatividad de los miembros que la componen?

Relacionando las categorías y subcategorías (unidades de significado) aportadas por los informantes clave, es posible entender a la organización orgánica como una estructura funcional flexible que se adapta a las demandas (realidades) cambiantes del entorno, lo que implica o conlleva

decisiones operativas integrales que exigen del aporte creativo igualitario y de la interacción armónica entre trabajadores y gerentes, incorporando estrategias de producción personalizadas (según capacidades y aptitudes) que confluyen mediante el ejercicio constante de la comunicación asertiva.

Observamos entonces una similitud entre la interpretación conceptual anterior y la posición epistémica de Burns y Stalker (1961), para quienes una organización orgánica es aquella en la cual hay constantes ajustes y redefiniciones (adaptaciones) de las tareas individuales, como resultado de la interacción mutua entre los miembros donde prevalece una dirección de comunicación lateral (horizontal); resultando elemento característico el trabajo en equipo, donde el prestigio se asocia a las habilidades creativas e innovadores de los miembros.

Cuadro 14. Códigos y atributos de la Interrogante No. 4

Categoría:	Subcategorías:
Organización orgánica	Participación laboral activa
	Configuración dinámica flexible
	Capacidad adaptativa
	Creatividad e innovación
	Comunicación horizontal asertiva
	Acompañamiento del personal
	Procesos sustentables (más humanos)
	Igualdad organizacional
	Estrategia de producción personalizada
Organización orgánica: elementos y características	

Fuente: Análisis del procesamiento de la data (Roberty, 2023).

Memo Teórico sobre los códigos y atributos generados desde la evidencia en la Interrogante No. 5: ¿Cómo definiría Usted al cambio organizacional, y cuáles son sus implicaciones a nivel universitario?

Relacionando las unidades de significado aportadas por los informantes clave, es posible comprender al cambio organizacional universitario como un proceso permanente y benéfico de adecuación gerencial a las realidades

laborales, profesionales y científicas de la sociedad moderna; en correspondencia con la naturaleza propia de cada Institución docente. Sin embargo, tal proceso de cambio puede encontrar resistencia en elementos (miembros) internos acostumbrados a un estilo de producción o hábito de trabajo determinado; así como también puede verse impedido por factores externos (organismos, personas) reticentes a ceder su poder de injerencia.

La apreciación anterior concuerda con la postura de los autores Katz y Kahn (1983), según la cual las organizaciones funcionan en un ámbito (entorno, contexto) voluble, en donde todo cambio circunstancial externo se corresponde con una obligación de cambio interno para la organización. Los hallazgos expuestos también concuerdan con el Modelo de Lewin (1951), quien postula que las organizaciones se ven asediadas por diversas fuerzas que demandan cambios (fuerzas impulsoras), lo que implica que coexisten otras fuerzas u otros elementos que luchan por conservarlas en situación de estabilidad (fuerzas obstaculizadoras).

En cualquier caso, un ambiente en cambio permanente exige de las organizaciones universitarias una buena demostración de capacidad adaptativa, a fines de asegurar su sobrevivencia operacional mediante el ejercicio constante de la revisión holística interna. Visto de esa manera, los cambios en el entorno organizacional implican u obligan a la transformación de estructuras funcionales burocráticas obsoletas, a la flexibilización de procesos, a la adecuación científica-tecnológica, a la incorporación de programas académicos modernos y a un enfoque mucho más humano de la actividad gerencial

Consecuentemente, los desafíos propios de los tiempos actuales demandan un abordaje gerencial que favorezca la sinergia, la empatía, la evaluación permanente y la creatividad entre los miembros de la organización universitaria, a efectos de un ejercicio gerencial sustentable que

sirva como soporte para el proceso insoslayable de renovación funcional. Partiendo de la premisa anterior, las Instituciones universitarias públicas venezolanas (entre ellas la UNEFM) deben estar receptivas a implementar modelos alternos de gestión que enaltezcan su pertinencia institucional liberadora y progresista.

Dadas la consideraciones que anteceden, es posible aseverar que las Universidades públicas se encuentran ante la coyuntura histórica de ejercer su papel de organizaciones gestoras del conocimiento, de la innovación, abiertas al aprendizaje, con plena disposición para adaptarse a los estímulos externos e internos, a fines de remozarse y asegurar su prosecución operativa; exigencia o circunstancia que ha puesto el punto del cambio organizacional universitario en el tope del debate académico institucional y gubernamental respectivo.

Cuadro 15. Códigos y atributos de la Interrogante No. 5

Categoría:	Subcategorías:
Cambio organizacional universitario	Programas académicos modernos
	Sinergia con organismos empleadores
	Proceso adaptativo benéfico
	Resistencia interna
	Resistencia externa
	Injerencia de factores de poder
	Proceso interactuado
	Relevancia comunitaria
	Sintonía contextual
	Peculiaridades intrínsecas institucionales
Cambio organizacional universitario: premisas e implicaciones	

Fuente: Análisis del procesamiento de la data (Roberty, 2023).

Memo Teórico sobre los códigos y atributos generados desde la evidencia en la Interrogante No. 6: ¿Cree Usted necesario o benéfico un cambio organizacional en la UNEFM que coadyuve o tribute a unos procedimientos operativos internos más dinámicos y expeditos, en concordancia con las circunstancias o exigencias del entorno socio-cultural contemporáneo?

Según las unidades de significado aportadas por los informantes clave, se considera necesario y benéfico un cambio organizacional en la Universidad Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), a efectos de adaptar sus procesos internos a las exigencias y realidades socioculturales del entorno contemporáneo. Dicho ajuste debe reivindicar el valor del arte y del conocimiento en todas sus expresiones, así como también abordar y comprender la optimización operativa flexible de todas las instancias o dependencias que conforman la Institución, para lo cual se requiere adecuar los reglamentos internos y minimizar la injerencia de factores externos de poder que se resisten al cambio organizacional.

Cuadro 16. Códigos y atributos de la Interrogante No. 6

Categoría:	Subcategorías:
Cambio organizacional universitario	Exigencia sociocultural
	Adaptación tecnológica
	Reivindicación artística
	Reivindicación epistémica
	Realidad contemporánea
	Optimización operativa
	Flexibilización de procesos
	Renovación holística
	Pertinencia institucional
	Adecuación reglamentaria
	Fuerzas obstaculizadoras externas
Cambio organizacional – UNEFM: premisas y componentes	

Fuente: Análisis del procesamiento de la data (Roberty, 2023).

Memo Teórico sobre los códigos y atributos generados desde la evidencia en la Interrogante No. 7: ¿Cree Usted que el ajedrez y el cubo mágico son juegos de estrategia operativa, planificación táctica, práctica evaluativa permanente y creatividad individual?

Según las unidades de significado aportadas por los informantes clave, tanto el ajedrez como el cubo mágico se consideran como actividades lúdicas que favorecen el desarrollo cognitivo y estimulan el pensamiento estratégico flexible. Requiriendo consecuentemente un esfuerzo mental proyectivo continuo que tome en consideración las potencialidades y las limitaciones de cada elemento operativo (piezas) para integrarlas de manera equitativa. Proceso reflexivo enmarcado dentro de una visión holística situacional que derive en movimientos concatenados y coherentes.

La comprensión anterior, concuerda con el enfoque de López (2009), para quien los juegos-ciencia son aquellos que le permiten al ser humano aprender a pensar, a meditar, a reflexionar, a deliberar sobre la información que recibe del entorno, para interpretarla y transformarla. Así pues, el juego-ciencia promueve la creatividad cognoscitiva, que se manifiesta en un proceso mental activo para la búsqueda de soluciones coherentes

Cuadro 17. Códigos y atributos de la Interrogante No. 7

Categoría:	Subcategorías:
Juegos - ciencia	Actividad lúdica
	Desarrollo cognitivo
	Pensamiento estratégico
	Planificación previa
	Procesos concatenados
	Flexibilidad adaptativa
	Unificación de intereses
	Relevancia operacional equitativa
	Visión holística
	Capacidad resolutive situacional
	Sinergia institucional
Juegos-ciencia: características estratégicas sistémicas	

Fuente: Análisis del procesamiento de la data (Roberty, 2023).

Memo Teórico sobre los códigos y atributos generados desde la evidencia en la Interrogante No. 8: ¿Cree Usted posible y positivo adaptar las características lúdicas intrínsecas del ajedrez y el cubo mágico a los procesos gerenciales de la UNEFM, a efectos de impulsar un cambio hacia una institución más flexible, creativa y moderna?

Según las unidades de significado aportadas por los informantes clave, la gerencia basada en juegos-ciencia se considera como un modelo de gestión innovador que exige disciplina intelectual y concentración (atención) por parte de los niveles directivos de la organización. Así como también demanda la integración armónica, la participación activa, el concurso creativo y la sinergia edificante de todos los elementos operativos disponibles; sean éstos personas o dependencias.

Se comprende, además, que tal modelo gerencial emergente, procura la flexibilidad de los procesos internos, conlleva una planificación efectiva (realista) y tributa a una visión holística estructural que deriva en cambios organizacionales positivos. Finalmente, Se acota que para la implementación cierta de este modelo emergente, deben celebrarse talleres formativos que involucren a todo el personal, con el objeto exponer las bondades sistémicas transformadoras de los juegos-ciencia abordados y así superar esquemas laborales rígidos preestablecidos.

Cuadro 18. Códigos y atributos de la Interrogante No. 8

Categoría:	Subcategorías:
Gerencia lúdica	Gerencia concentrada
	Enseñanza del ajedrez
	Integración funcional
	Sinergia operativa
	Flexibilización de procesos
	Planificación efectiva
	Visión situacional holística
	Cambios positivos
	Gerencia creativa

Continuación: Cuadro 18. Códigos y atributos de la Interrogante No. 8

Gerencia Lúdica	Esfuerzo posible
	Aceptación organizacional
	Estrategia lúdica
	Coaching formativo
Gerencia lúdica: juegos-ciencia para el cambio organizacional universitario	

Fuente: Análisis del procesamiento de la data (Roberty, 2023).

4.3. Codificación Selectiva

Según Strauss y Corbin (2002, una vez integradas las categorías principales validadas de las entrevistas aplicadas a los informantes clave, se genera una red teórica de mayor jerarquía que las ya establecidas en el apartado anterior, las cuales fueron derivadas de la codificación abierta y axial. Consecuentemente, los análisis y hallazgos que emergieron de la investigación toman forma de teoría. En lo referente a la codificación selectiva que se presenta en este momento, se integró y se tamizó la teoría, con la finalidad hallar una categoría central para significar o fundamentar la teoría emergente del estudio.

4.3.1.- Interconexión entre las categoría principales.

El proceso de codificación abierta y axial que fue puesto en marcha mediante la evidencia proporcionada por los Informantes clave durante el procesamiento de la data, consistió en identificar las relaciones entre los códigos y los atributos para validar las categorías principales preliminares o categorías de entrada definidas en el Momento III. De allí que se procedió al diseño de una especie de red semántica en la cual se integran las seis (06) categorías principales validadas dentro del contexto de estudio como lo es la UNEFM, permitiendo así visualizar la teoría emergente que caracteriza, define, comprende e interpreta a las peculiaridades intrínsecas de los juegos-ciencia como alternativa para el cambio organizacional universitario.

Es así como la **gerencia universitaria** puede ser concebida como una actividad dinámica que demanda la combinación armónica de saberes, experiencias y el manejo de emociones, para llevar a cabo de manera exitosa las gestiones académicas, administrativas y epistémicas propias de la Institución Universitaria; requiriendo de las autoridades un esfuerzo genuino de planificación, coordinación, mando y control, en permanente interacción con el contexto organizacional. Siendo que en Venezuela, tal actividad gerencial universitaria resulta un hecho político; es decir, se encuentra fuertemente influenciada por la concepción política predominante, con marcada inclinación a la jerarquización estructural.

En lo que atañe a la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), se evidencia un **desempeño gerencial** poco halagador, cuyos rasgos (negativos) más resaltantes son los siguientes: planificación institucional rígida, injerencia permanente de factores externos de poder (gubernamental), barreras comunicacionales entre unidades operativas, control de gestión exiguo y sectorizado, evaluación deficiente del personal, así como el poco estímulo del potencial creativo integral y del sentido de participación de los trabajadores en las decisiones que afectan el devenir operativo de la Universidad.

Ciertamente, asistimos ante una organización universitaria (UNEFM) de naturaleza **burocrática-mecanicista**, puesto que predomina una minuciosa división del trabajo, donde cada miembro y/o unidad operativa cumplen labores específicas previstas en reglamentos rígidos y anacrónicos, con poco muy espacio para la flexibilidad creativa y la participación institucional. En tal sentido, impera una estructura jerárquica vertical bajo el mando de la máxima autoridad central de la Universidad; es decir, el Consejo Universitario. Todo lo expuesto en estos dos (02) últimos párrafos, concuerda con la problemática histórica de la gerencia universitaria venezolana, según estudiosos (autores) de la materia citados en esta investigación doctoral.

A la luz de las consideraciones precedentes, se hace necesario un **cambio organizacional** hacia una Institución universitaria moderna, con **estructuras funcionales orgánicas** flexibles que puedan adaptarse a las realidades laborales, profesionales y científicas de la sociedad contemporánea. Tal compromiso de adecuación orgánica funcional, conlleva decisiones ejecutivas integrales que exigen del aporte creativo igualitario y de la interacción armónica entre trabajadores y gerentes; aplicando estrategias de producción personalizadas que confluyen mediante el ejercicio constante de la comunicación horizontal asertiva.

En cualquier caso, un ambiente en cambio permanente exige de las organizaciones universitarias una buena demostración de capacidad adaptativa, a fines de asegurar su sobrevivencia operacional mediante el ejercicio constante de la revisión holística interna. Visto de esa manera, los cambios en el entorno organizacional obligan a la transformación de estructuras funcionales burocráticas obsoletas, a la flexibilización de procesos, a la adecuación científica-tecnológica, a la incorporación de programas académicos modernos y a un enfoque mucho más humano de la actividad gerencial.

Consecuentemente, los desafíos propios de los tiempos actuales demandan un abordaje gerencial que favorezca la sinergia, la empatía, la evaluación permanente y la creatividad entre los miembros de la organización universitaria, a efectos de un ejercicio gerencial sustentable que sirva como soporte para el proceso insoslayable de renovación funcional. Partiendo de la premisa anterior, las Instituciones universitarias públicas venezolanas (entre ellas, la UNEFM) deben estar receptivas a implementar modelos alternos de gestión que enaltezcan su pertinencia institucional liberadora y progresista.

En concordancia con las apreciaciones anteriores, la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), como Universidad pública, debe adaptar sus procesos internos a las exigencias socioculturales del entorno contemporáneo. Dicha sintonía contextual debe reivindicar el valor del arte y del conocimiento en todas sus expresiones, así como también englobar la optimización operativa flexible de todas las dependencias que conforman la Institución, para lo cual se requiere (necesariamente) la adecuación de los reglamentos internos y neutralizar la injerencia de factores de poder que se resisten al cambio organizacional benéfico.

Ante tal coyuntura histórica, la gerencia basada en juegos-ciencia se considera como un modelo de gestión innovador y favorable para el cambio organizacional universitario, puesto que implica el compromiso firme y la concentración (atención) absoluta por parte de los niveles directivos de la Institución. Así como también, demanda la planificación previa de movimientos operativos y recursos disponibles, todo lo cual deriva en procesos concatenados de relevancia operacional equitativa, donde la convergencia y la unificación de intereses individuales se traducen en un cuerpo sinérgico de gran capacidad resolutive situacional.

La gerencia universitaria basada en las características intrínsecas de reconocidos juegos-ciencia como el ajedrez y el cubo mágico, a la cual el investigador ha interpretado y comprendido como **Gerencia Lúdica**, reclama un despliegue de creatividad y mucha disciplina intelectual por parte de los gerentes de la organización educativa. En ese sentido, las estrategias lúdicas procuran la flexibilidad adaptativa de los procesos internos, conllevan a una planificación efectiva (realista) y tributan a una visión holística estructural que cristaliza en cambios organizacionales positivos.

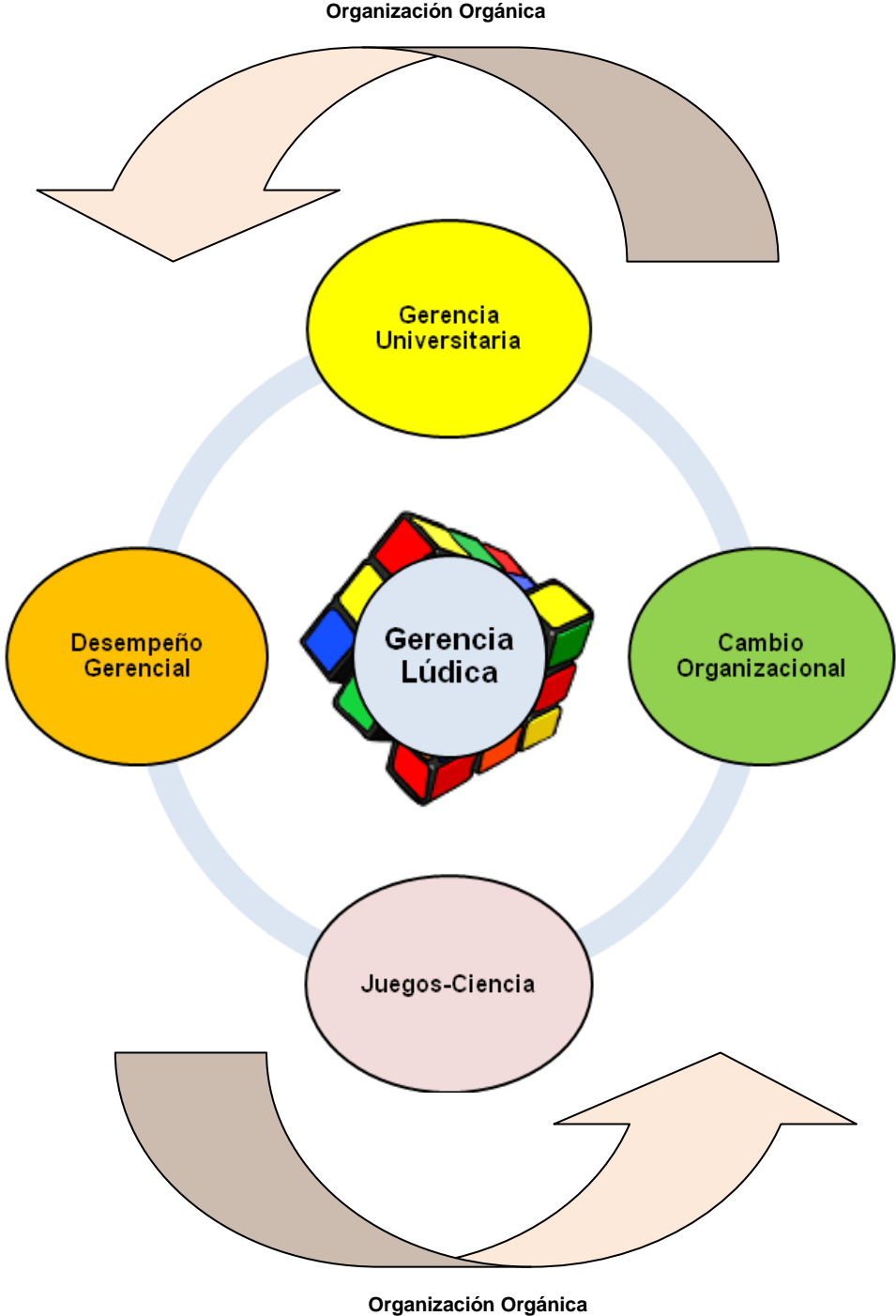
Para la aceptación positiva de este modelo gerencial novedoso, deben celebrarse talleres formativos intensivos que involucren a todo el personal docente, administrativo y obrero de la Universidad, con el firme propósito de exponer las bondades sistémicas transformadoras de los juegos-ciencia abordados y así superar esquemas (hábitos) laborales (conductuales) rígidos preestablecidos, anacrónicos e improductivos.

4.4. Categoría Central: Gerencia Lúdica

La categoría central representa la base hermenéutica que emergió a partir de las categorías principales: **gerencia universitaria, desempeño gerencial, organización burocrática, organización mecanicista, organización orgánica, juegos-ciencia**; además del discernimiento del investigador en la búsqueda de una idea que abarcara de forma integral todas las sub-categorías resultantes del análisis elaborado. En tal sentido, la categoría central resultante es la de **Gerencia lúdica** (tal como se ilustra en la Figura 4), puesto que elementos de ésta se mantuvieron presentes en todas las categorías validadas durante el análisis de la codificación

En relación con lo antes expuesto, Strauss y Corbin (2002), enuncian que todas las categorías principales deben corresponderse con la categoría central. En esta investigación se llevó a cabo ese proceso, dado que en el análisis exhaustivo de las respuestas a las ocho (08) interrogantes formuladas, se encontraron indicadores que la relacionan con ella. Por ende, la red teórica que surgió a partir de estas categorías resultó equilibrada, sin necesidad de comprometer los datos ni las respuestas. Ciertamente, la generación de la red teórica se fue construyendo y refinando por medio de la integración de los atributos emergidos del análisis y presentados como categorías principales, nombradas y especificadas anteriormente, lo que llevó a la conformación de una teoría más general.

Figura 4. Categoría Central. Interconexión entre categorías principales



Fuente: Elaboración propia (2023).

Así pues, analizando la Figura 4, podemos visualizar a la **Gerencia Lúdica** como la aplicación medular de las estrategias intrínsecas de reconocidos **juegos-ciencia** al manejo de las organizaciones (universitarias); a efectos de generar un **cambio estructural** que tribute a una **gerencia universitaria** armónica, mixtura focal referente de saberes y experiencias. De tal forma, la **Gerencia Lúdica** conduce o remite a un **desempeño gerencial** transparente, evaluado, integrado y equitativo propio de las **organizaciones orgánicas** flexibles y modernas; organizaciones que son capaces de sobreponerse a las circunstancias volátiles del entorno mediante el aporte creativo continuo, la unión dinámica de talentos y el protagonismo envolvente de todos sus miembros, con primacía de intereses comunes y el fomento permanente del sentido de pertenencia grupal.

MOMENTO V

NUEVO CONSTRUCTO TEÓRICO

En este momento se presenta el producto neural de la investigación, como es la **Teoría de la Gerencia Lúdica**, de acuerdo a las aseveraciones de los actores involucrados en el estudio; en permanente revisión y comparación con la literatura teórica correspondiente; arrojando así las categorías que dieron origen a dicha teoría gerencial lúdica. Por ende, se destaca lo expresado por Strauss y Corbin (2002), sobre el hecho de que la teoría resultante emerge de un conjunto de categorías bien sistematizadas.

5.1. Fundamentación de la Teoría

La orientación onto-epistémica que sustenta la **Teoría de la Gerencia Lúdica**, comprende tres (03) actividades genéricas que según Rodríguez, Gil y García (1996), están enlazadas entre sí: ontología, epistemología y metodología. En resumen, se expone la siguiente Matriz Onto-Epistémica:

Cuadro 19. Matriz Onto-Epistémica de la Teoría de la Gerencia Lúdica.

Sustento	Descripción
Ontología	La Teoría de la Gerencia Lúdica , asume la realidad (universitaria) de estudio como dinámica y cambiante, caracterizada por la interacción permanente entre los propios miembros de la UNEFM, y entre éstos con el contexto sociocultural operativo correspondiente. En tal sentido, la teoría considera valores o aptitudes como la creatividad, la equidad, la empatía, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la flexibilidad operativa, el liderazgo sustentable y el correcto manejo de las emociones como recursos intangibles de gran trascendencia organizacional
Epistemología	La Teoría de la Gerencia Lúdica se encuentra inmersa dentro del Paradigma Interpretativo con Enfoque Cualitativo, puesto que se construye o emerge de manera inductiva, interpretando las experiencias, creencias, opiniones y saberes de los actores involucrados en el estudio. En cuanto a la literatura teórica respectiva, se tomaron en cuenta la Teoría Burocrática de Weber (1920), las tipologías organizacionales de Burns y Stalker (1961), las posturas gerenciales clásicas de Sallenave (2002) y Chiavenato (2004), las Teorías (X, Y) de la Gerencia de Mc Gregor (1960), el esbozo conceptual de gerencia universitaria aportado por Pérez y Moreno (2017), las consideraciones gerenciales operativas de Bracho (2009), la Teoría del Homo Ludens de Huizinga (1938), las consideraciones lúdicas de Yepes y Yepes (2000) y Julita y Viejo (2015), el enfoque sobre la Neurogerencia de Braidot (2008), así como el modelo de cambio organizacional propuesto por Lewin (1951).
Metodología	La Gerencia Lúdica responde al método de Teoría Fundamentada de Strauss y Corbin (2002), puesto que fue el resultado de codificar, comparar y clasificar sistemáticamente los datos obtenidos; los cuales abarcaron las múltiples posturas de los actores involucrados, en permanente revisión y comparación con la literatura teórica correspondiente. Englobando, consecuentemente, todas las categorías principales de investigación, que convergen en la categoría central respectiva.

Fuente: Elaboración propia (2023).

5.2. Comprensión absoluta de la Teoría de la Gerencia Lúdica

La gerencia universitaria puede ser concebida como una actividad dinámica que demanda la combinación armónica de saberes, experiencias y el manejo de emociones, para llevar a cabo de manera exitosa las gestiones académicas, administrativas y epistémicas propias de la Institución Universitaria, requiriendo de las autoridades un esfuerzo genuino de planificación, coordinación, mando y control, en permanente interacción con el contexto organizacional respectivo

Un ambiente en cambio permanente, exige de las organizaciones universitarias una buena demostración de capacidad adaptativa, a fines de asegurar su sobrevivencia operacional mediante el ejercicio constante de la revisión holística interna. Visto de esa manera, los cambios en el entorno organizacional obligan a la transformación de estructuras funcionales obsoletas, a la flexibilización de procesos, a la adecuación científica-tecnológica, a la incorporación de programas académicos modernos y a un enfoque mucho más humano de la actividad gerencial.

Los desafíos propios de los tiempos actuales requieren un abordaje gerencial que favorezca la sinergia, la empatía, la evaluación permanente y la creatividad entre los miembros de la organización universitaria, a efectos de un ejercicio gerencial sustentable que sirva como soporte para el proceso insoslayable de renovación funcional. Partiendo de la premisa anterior, las Instituciones universitarias públicas venezolanas deben estar receptivas a implementar modelos alternos de gestión que enaltezcan su pertinencia institucional progresista.

La Universidad venezolana debe adaptar sus procesos a las exigencias socioculturales del entorno contemporáneo. Dicha sintonía contextual debe reivindicar el valor del arte y del conocimiento en todas sus expresiones, así como también abordar la optimización operativa de todas las dependencias

que conforman la Institución, para lo cual se requiere la adecuación de manuales y reglamentos internos, así como minimizar la injerencia de factores de poder que se resisten al cambio organizacional.

La gerencia basada en juegos-ciencia se considera como un modelo de gestión favorable para el cambio organizacional universitario, puesto que implica disciplina reflexiva y concentración absoluta de los niveles directivos, al igual que demanda la planificación de movimientos operativos y recursos disponibles; todo lo cual deriva en procesos concatenados de relevancia operacional equitativa, donde la convergencia de intereses individuales se traducen en un cuerpo sinérgico de gran capacidad resolutive situacional.

La gerencia universitaria basada en las características intrínsecas de reconocidos juegos-ciencia como el ajedrez y el cubo mágico, a la cual el investigador ha comprendido como **Teoría de la Gerencia Lúdica**, procura la flexibilidad adaptativa de los procesos internos, conlleva una planificación efectiva (realista) y tributa a una visión holística estructural que cristaliza o se concreta en cambios organizacionales positivos.

Es así como el ajedrez consta de treinta y dos (32) piezas en total, divididas en dieciséis (16) piezas para cada contrincante, negras o blancas, según sea el caso. Cada pieza tiene un movimiento definido, por ende un objetivo específico dentro del juego, pero deben moverse de manera coordinada por el jugador (gerente) respectivo para alcanzar la victoria (meta) propuesta. Aplicado a la dinámica operativa institucional, cada miembro cumple una labor específica, pero resulta imperativa la integración funcional para la consecución exitosa de los objetivos dados.

Es menester destacar que el juego de ajedrez se desarrolla en tres (03) etapas bien definidas y diferenciadas: apertura, medio juego y juego final. En la apertura, se posicionan las piezas en el tablero de la manera más favorable y ventajosa para el jugador, con el menor número posible de

movimientos. En el medio juego, se despliega la estrategia prevista, pero en constante reajuste según la respuesta del oponente. En el juego final, se valoran los resultados del plan estratégico aplicado, que bien puede mantenerse o modificarse según los avances obtenidos.

Al igual que en el ajedrez, una práctica gerencial sustentable en el tiempo requiere una planificación estratégica flexible, que permita alcanzar el objetivo planteado utilizando sólo los recursos humanos y materiales necesarios. Es imprescindible, además, evaluar permanentemente las variables presentes en el entorno de la organización, para adecuar la estrategia a tales circunstancias externas. En adición, toda práctica empresarial fructífera y meticulosa requiere de un seguimiento estricto, a fin de corregir las debilidades detectadas y robustecer las fortalezas exhibidas durante el desarrollo del plan táctico.

En cuanto al cubo mágico, consiste en un rompecabezas mecánico tridimensional de seis caras planas, con colores específicos para cada una de ellas y conformadas por una matriz de piezas de tres por tres por tres (3x3x3); es decir, nueve (09) sub-cubos por cada cara. El objetivo del juego es formar cada cara del cubo, de acuerdo a su color respectivo. El mecanismo requiere que las piezas estén completas y bien engranadas. Cada pieza se eslabona con las demás, y al moverse, producen un resultado diferente; por lo tanto, cada movimiento de una pieza en particular, afecta al conjunto en su totalidad.

Aplicando la dinámica cúbica al campo de la gerencia, debemos concebir a la organización como un sistema integrado; donde la creatividad y los intereses laborales de cada miembro en particular deben unificarse, dirigirse o concentrarse hacia un objetivo provechoso común. Entendiéndose de tal manera que en dicho sistema holístico, los miembros interactúan entre sí y también con el entorno que les rodea, en permanente retroalimentación.

La **Teoría de la Gerencia Lúdica** engloba o comprende todos los elementos presentes en la organización universitaria; analizando cada una de las áreas como si fueran piezas afines y concordantes, como un todo integrado e interconectado. Este enfoque gerencial innovador, conduce a un replanteamiento de la gerencia tradicional, puesto que considera a la planificación estratégica flexible, la dirección horizontal incluyente, la sistematicidad, la integración y la simplificación de movimientos como herramientas indispensables para enfrentar con éxito las circunstancias del entorno sociocultural dado.

Las estrategias gerenciales lúdicas coadyuvan exitosamente a la sinergia operativa entre miembros y dependencias internas, conllevan a la evaluación (acompañamiento) permanente del personal, promueven el seguimiento (control) constante de las operaciones institucionales, suscitan la visión holística estructural, estimulan el potencial creativo y fomentan el sentido de participación (pertenencia) de cada uno de los miembros de la Universidad; todo lo cual concurre en cambios organizacionales positivos.

Comprendiendo las unidades de significado antes escobazadas, la **Teoría de la Gerencia Lúdica** conlleva una planificación estratégica realista (efectiva), en correspondencia directa con las circunstancias o exigencias del entorno; para lo cual, es necesario visualizar de manera proactiva todos los movimientos futuros y sus posibles consecuencias según el contexto, así como determinar las todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes que puedan influir sobre los resultados operativos fructíferos esperados.

En adición, debe disponerse de los elementos operativos idóneos para ejecutar un movimiento (proceso) en específico, mediante la amplia, conveniente y oportuna consideración utilitaria de todos los recursos disponibles. En tal sentido, cada elemento operativo cuenta; ninguno es más

importante que otro. Como complemento directivo, deben valorarse y emplearse las capacidades y aptitudes resolutivas propias de cada elemento operativo, siendo que cada movimiento (proceso) reivindica el arte (vivencias) y el conocimiento (saber) de quien lo ordena o lo ejecuta.

Dentro de ese esquema organizativo y funcional, resulta esencial la evaluación y el acompañamiento constante de la función (labor) ejecutada por cada elemento operativo, a efectos de afianzar sus potencialidades en la posición que desempeña o bien su posible reubicación en una posición más productiva y provechosa. Por supuesto, también debe efectuarse un análisis permanente de los resultados globales obtenidos, según las estrategias aplicadas y recursos operativos utilizados, para la correspondiente retroalimentación táctica.

La creatividad y la innovación, individual y grupal, también juegan un rol decisivo en procura de la optimización de movimientos (procesos) dentro de los límites permitidos por las normas y en función de los intereses comunes. No menos importante, resulta la buena aceptación organizacional para la incorporación progresiva de esas ideas novedosas en las operaciones internas, rompiendo así efectivamente con esquemas funcionales obsoletos y su inherente resistencia.

Por último, se requieren movimientos (procesos) concatenados y auditables; donde cada uno sea consecuencia de otro que le precede, enmarcados todos dentro de una estrategia global, como manifestación consistente de un esquema funcional metódico y racional. Dicha integración funcional, exige el movimiento armónico de todos los elementos operativos disponibles, según sus características y atributos particulares, pero contribuyendo todos al mismo objetivo común, como muestra inequívoca de la unificación de intereses organizacionales.

Consecuentemente, de las unidades de significado mencionadas y suficientemente desarrolladas, **emergen los lineamientos gerenciales lúdicos**, los cuales pueden subsumirse dentro de las actividades clásicas de la gerencia; es decir: planificación, organización, dirección y control. Incorporando además otras características lúdicas novedosas como son la creatividad, la sistematicidad, la Integración y la simplificación; a manera de ejes operativos transversales del proceso gerencial (Ver Cuadro 20).

Cuadro 20. Lineamientos gerenciales lúdicos

Constructo teórico	Lineamientos gerenciales lúdicos	Actividades gerenciales
GERENCIA LÚDICA	<p>Flexibilidad estratégica: Planificación estratégica flexible (realista), en correspondencia con las circunstancias, estímulos o exigencias del contexto operacional. Ponderación constante de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del esquema funcional seleccionado y aplicado. Todos los riesgos deben ser evaluados. Visualización proactiva de movimientos futuros y sus consecuencias.</p>	Planificación
	<p>Visión holística estructural: Identificación y consideración utilitaria de todos los recursos o elementos operativos disponibles.</p> <p>Capacidad resolutive situacional: Disposición de los elementos operativos idóneos para ejecutar un movimiento en específico, o una maniobra puntual determinada.</p>	Organización
	<p>Relevancia operacional equitativa: Valoración de los atributos, capacidades y aptitudes de cada elemento operativo, sin preferencias preconcebidas: cada elemento operativo cuenta; ninguno es más importante que otro. Participación horizontal de todos los elementos operativos en la estrategia operacional desarrollada.</p> <p>Gestión reflexiva concentrada: Disciplina intelectual reflexiva y pensamiento concentrado durante el desarrollo la gestión operativa; para discernir las variables presentes y tomar las decisiones correctas en el momento oportuno.</p>	Dirección
	<p>Evaluación permanente: Evaluación y acompañamiento constante de la función (labor) ejecutada por cada elemento operativo, a efectos de afianzar sus potencialidades en la posición que desempeña o bien su posible reubicación en una posición más productiva y provechosa.</p> <p>Interpretación de resultados: Análisis permanente de los resultados globales obtenidos, según las estrategias aplicadas y recursos operativos utilizados.</p>	Control

Continuación: Cuadro 20. Lineamientos gerenciales lúdicos

GERENCIA LÚDICA	Creatividad e innovación: Generación de nuevas ideas o conceptos para la optimización de movimientos, dentro de los límites permitidos por las normas para cada elemento operativo en particular y en función de los intereses comunes.	Creatividad
	Sistematicidad: Cada movimiento es consecuencia o deriva de otro que le precede, enmarcados todos dentro de una estrategia corporativa global, como manifestación consistente de un esquema funcional metódico y racional.-	Sistematicidad
	Integración funcional: Movimiento coordinado y armónico de todos los elementos operativos, según sus atributos y características particulares. Unificación de intereses: Todos los elementos operativos deben apuntar y tributar al mismo objetivo común.	Integración
	Simplificación utilitaria: Movimientos estrictamente necesarios para la consecución efectiva de los objetivos planteados.	Simplificación

Fuente: Elaboración propia (2023).

5.3. Aplicaciones prácticas de la Teoría de la Gerencia Lúdica

Las teorías gerenciales emergentes deben tener unas guías prácticas de acción que evidencien su profundidad epistémica, corroboren su rigurosidad científica y reafirmen su pertinencia institucional. En tal sentido, la **Teoría de la Gerencia Lúdica**, como constructo teórico emergente basado en reconocidos juegos-ciencia como el ajedrez y el cubo mágico, tiene implicaciones directas en el acontecer operativo interno, en todas sus manifestaciones o facetas. Tributando, consecuentemente, a un cambio organizacional provechoso para la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), así como para otras Universidades públicas venezolanas que estén dispuestas a adoptar y aplicar de dicha teoría gerencial; tal como se muestra en el Cuadro 21.

Cuadro 21. Guías de acción de la Teoría de la Gerencia Lúdica

Actividades gerenciales	Lineamientos gerenciales lúdicos	Aplicaciones prácticas
Planificación	<p>Flexibilidad estratégica: Planificación estratégica flexible, en correspondencia con las circunstancias, estímulos o exigencias del contexto operacional. Ponderación constante de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del esquema funcional seleccionado y aplicación. Todos los riesgos deben ser evaluados. Visualización proactiva de movimientos futuros.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión permanente de la visión, misión y objetivos estratégicos de la Universidad, en función a las circunstancias o exigencias del entorno. 2. Actualización periódica de los reglamentos y manuales internos universitarios, en concordancia con el ordenamiento jurídico nacional vigente. 3. Estimación proactiva de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la consecución de las operaciones académicas y administrativas internas. 4. Incorporación de las necesidades vivenciales de los trabajadores, en los planes y estrategias institucionales.
Organización	<p>Visión holística estructural: Identificación y consideración utilitaria de todos los recursos o elementos operativos disponibles.</p> <p>Capacidad resolutiva situacional: Disposición de los elementos operativos idóneos para ejecutar un movimiento en específico, o una maniobra puntual determinada.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Actualización permanente del inventario del inventario de bienes muebles e inmuebles, operativos y no operativos. 6. Actualización permanente del Registro de Asignación de Cargos ((RAC) de la Universidad, detallando el grado de instrucción (nivel académico), cursos realizados (habilidades) y experiencia laboral de cada uno de los miembros activos: docentes, empleados y obreros. 7. Consideración de las habilidades creativas, destrezas resolutivas y capacidades proactivas individuales al momento de asignar tareas o proyectos; como complemento (deseable / benéfico) al perfil profesional requerido para el cargo o labor encomendada. Tal enfoque organizativo del recurso humano, incrementa la autoestima y optimiza la productividad de la Institución.

Continuación: Cuadro 21. Guías de acción de la Teoría de la Gerencia Lúdica

<p>Dirección</p>	<p>Relevancia operacional equitativa: Valoración de los atributos, capacidades y aptitudes de cada elemento operativo, sin preferencias preconcebidas: cada elemento operativo cuenta; ninguno es más importante que otro. Participación horizontal de todos los elementos operativos, en la estrategia organizacional desarrollada.</p> <p>Gestión reflexiva concentrada: Disciplina intelectual reflexiva y pensamiento concentrado durante el desarrollo la gestión operativa; para discernir las variables presentes y tomar las decisiones correctas en el momento oportuno.</p>	<p>8. Valoración equitativa de todos los miembros de la organización universitaria, sean docentes, empleados u obreros; sin preferencias ni orden de importancia. Participación activa de todos los miembros que conforman la Universidad, en la elaboración de los planes estratégicos, prácticas operativas y decisiones ejecutivas que incumben a los fines institucionales; lo que deviene en un mayor sentido de pertenencia institucional</p> <p>9 Fijación de horarios y jornadas flexibles para el personal de la Universidad, según las condiciones familiares y sociales particulares. Este tipo de iniciativas, coadyuva al sentido de integración y aumenta el nivel de compromiso institucional: puesto que el personal interpreta que su situación familiar es tomada en cuenta y valorada con empatía total.</p> <p>10. Implementación de incentivos socioeconómicos (bonos, jornadas de venta de alimentos básicos, jornadas médicas, jornadas de cedulação, etc.) que mitiguen o satisfagan las necesidades más imperiosas de todos los miembros de la Universidad, fomentando consecuentemente el sentido (nivel) de pertenencia individual con la Institución.</p> <p>11. Incorporación de actividades de crecimiento personal (coaching) en los programas de capacitación interna de la Universidad, en los cuales se traten aspectos relacionados con la motivación, trabajo en equipo, autoestima y liderazgo; a efectos de propiciar el logro de metas individuales y objetivos organizacionales.</p> <p>12. Fortalecimiento e impulso de los canales de comunicación de la Universidad, tanto en sentido vertical como en sentido horizontal, a efectos de una información institucional clara, precisa, y asertiva. Se recomienda el uso extendido de las modernas plataformas de comunicación o redes sociales.</p> <p>13. Estímulo y apoyo a la formación académica del recurso humano de la Universidad. En tal sentido, el personal inmerso en un proceso continuo de mejoramiento profesional, desarrolla mayores habilidades y talentos para contribuir eficazmente a la productividad de la Institución educativa.</p>
-------------------------	---	--

Continuación: Cuadro 21. Guías de acción de la Teoría de la Gerencia Lúdica

<p>Control</p>	<p>Evaluación permanente: Evaluación y acompañamiento constante de la función (labor) ejecutada por cada elemento operativo, a efectos de afianzar sus potencialidades en la posición que desempeña o bien su posible reubicación en una posición más productiva y provechosa.</p> <p>Interpretación de resultados: Análisis permanente de los resultados globales obtenidos, según las estrategias aplicadas y recursos operativos utilizados.</p>	<p>14. Evaluación sistemática de la gerencia media (Directores) por parte de la alta gerencia (Rector, Vicerrectores, Secretario, Decanos) de la Universidad. La efectividad de la labor gerencial es responsabilidad tanto de quien la realiza como de quien la delega o autoriza. En consecuencia, resulta prioritaria la revisión permanente del desempeño de los gerentes medios, con el objeto de detectar deficiencias o corroborar aptitudes ejecutivas.</p> <p>15. Evaluación y acompañamiento permanente del personal docente, administrativo y obrero por parte de sus superiores inmediatos o de la Dependencia competente para tales menesteres, a efectos de detectar debilidades laborales, o bien develar habilidades y talentos naturales; sugiriendo las acciones correctivas o la reubicación en un puesto de trabajo idóneo, según sea el caso. Dicha evaluación, exige el llenado de formatos que comprenden o abarcan diferentes indicadores cuantitativos, pero también se debe contemplar el reporte cualitativo vivencial del evaluador, como persona que está en contacto diario directo con el supervisado (con sus necesidades, experiencias y aspiraciones).</p> <p>16. Fortalecimiento ejecutivo (capacitación del personal) y aprovisionamiento tecnológico moderno (computadoras, impresoras) del Sistema de Auditoría Interna; a fines de un control fiscal oportuno, amplio y efectivo. Consulta permanente entre los miembros de la gerencia y la alta gerencia universitaria con el personal directivo del Sistema de Auditoría Interna, así como con otros órganos auditores competentes.</p> <p>17. Creación e impulso de Comisiones de Participación y Seguimiento a la Gestión, tanto en cada una de las áreas académicas y administrativas, como a nivel central. Dichas Comisiones, deben estar conformadas por miembros del personal docente, administrativo y obrero de la Universidad, para que constituyan mecanismos de debate e intercambio de ideas sobre el buen funcionamiento de su área de influencia, y ejerzan la contraloría social sobre el resultado (eficacia) de los planes estratégicos aplicados y la utilización adecuada de los recursos humanos y materiales asignados.</p>
-----------------------	---	---

Continuación: Cuadro 21. Guías de acción de la Teoría de la Gerencia Lúdica

<p>Creatividad</p>	<p>Creatividad e innovación: Generación de nuevas ideas o conceptos para la optimización de movimientos, dentro de los límites permitidos por las normas para cada elemento operativo en particular y en función de los intereses comunes.</p>	<p>18. Promoción y apoyo de las iniciativas originales transformadoras que surjan de los miembros de la Universidad. Cuando una propuesta es acogida y admitida, se motiva al empleado a realizar mejor sus funciones y aumentar su productividad.</p> <p>19. Celebración periódica de reuniones creativas o de tormenta de ideas que procuren la optimización de los procesos internos. Con esta práctica innovadora, los empleados se sentirán tomados en cuenta y más comprometidos.</p>
<p>Sistematicidad / Integración / Simplificación</p>	<p>Sistematicidad: Cada movimiento es consecuencia o deriva de otro que le precede, enmarcados todos dentro de una estrategia corporativa global, como manifestación consistente de un esquema funcional metódico y racional.</p> <p>Integración funcional: Movimiento coordinado y armónico de todos los elementos operativos, según sus atributos y características particulares.</p> <p>Unificación de intereses: Todos los elementos operativos deben apuntar y tributar al mismo objetivo común.</p> <p>Simplificación utilitaria: Movimientos estrictamente necesarios para la consecución de los objetivos planteados.</p>	<p>20. Implementación efectiva de manuales de normas y procedimientos internos actualizados, con el objeto de precisar el funcionario o departamento encargado de realizar una tarea determinada, indicando de qué forma lo hará, estableciendo un lapso estimado de ejecución y delimitando a cuáles objetivos estratégicos o planes de acción tributa, todo con el fin de optimizar el uso y empleo de recursos institucionales y minimizar el tiempo de las operaciones correspondientes para el logro de los objetivos planteados. En este orden procedimental, cada miembro o departamento se eslabona o engrana con su semejante, conformando un todo (cuerpo) integrado e interconectado, plenamente auditable y verificable.</p>

Fuente: Elaboración propia (2023).

5.4. Fases para la implementación de la Teoría de la Gerencia Lúdica

El cambio organizacional representa un desiderátum que requiere ser muy bien ejecutado, por lo tanto, debe concebirse con proceso integral que tribute a la optimización operativa de la institución, tanto desde el punto de vista físico-estructural (equipos) como desde el punto de vista humano (capacitación, compromiso, pertenencia). En tal sentido, cualquier proyecto o teoría que procure un cambio organizacional debe obedecer a un diagnóstico meticuroso; a partir del cual cimentar una transformación bajo un esquema diáfano y pertinente, inmerso en los planes estratégicos de la organización.

Según Acosta (2002), la incorporación del cambio organizacional obedece a un proceso compuesto por una serie de actividades, las cuales se pueden agrupar en las clásicas etapas: **Diagnóstico, Planeación, Organización, Ejecución, Control**. Para el autor citado, las etapas de **Diagnóstico** y **Planeación** apenas son de aprovisionamiento o preparación, es decir, apenas se dispone de los conceptos, el diseño básico y los planes globales; a lo largo de la **Organización** se inicia el descongelamiento (fuerzas inerciales necesarias), en tanto que durante la **Ejecución** se produce el recongelamiento (reacomodo de fuerzas) y se procede al reforzamiento de los cambios organizacionales introducidos.

Prosigue Acosta (2002), señalando que el criterio de **Control** guarda relación con la observancia de los planes acordados en las diferentes áreas y con el criterio del mejoramiento sostenido, por lo que las actuaciones y los procedimientos que vayan siendo aprobados constituyen los aprendizajes logrados. En ese sentido, tales aprendizajes se adoptan dentro de las rutinas y se registran en los manuales de procedimientos internos.

Dadas las consideraciones que anteceden, la implementación de los lineamientos gerenciales lúdicos en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), así como en otras Universidades públicas venezolanas, comprendería las etapas antes descritas de **Diagnóstico, Planeación, Organización, Ejecución** y **Control**, con actividades específicas y puntuales. De esta manera estructurada, se pasaría de una analogía gerencial teórica de los juegos de ajedrez y cubo mágico, a un nuevo estilo de gestión en la Institución Universitaria. La transición no es fácil, pero tampoco difícil, sólo depende de la disposición a comenzar a “jugar” según se indica en el Cuadro 22.

Cuadro 22. Etapas para la implementación de la Teoría de Gerencia Lúdica

Etapas	Actividades
Diagnóstico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de la problemática gerencial a resolver en la Universidad. 2. Justificación de la intervención organizacional y la aplicación de un modelo gerencial emergente e innovador (Gerencia Lúdica). 3. Objetivo general a lograr con la implementación de la Gerencia Lúdica. 4. Objetivos Específicos que acerquen al logro del objetivo general. 6. Conclusión diagnóstica de la situación gerencial actual en la Universidad
Planeación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Divulgación de los beneficios y comportamientos esperados con la implementación de la Gerencia Lúdica. 2. Identificación de los factores y los agentes que pueden impulsar u obstaculizar la implementación de la Gerencia Lúdica y el consecuente cambio organizacional. 3. Definición de equipos de trabajo para la implementación progresiva de la Gerencia Lúdica y la gestión del cambio organizacional. 4. Percepción de las expectativas sobre la Gerencia Lúdica y el consecuente cambio organizacional por venir (administración de rumores/comentarios). 5. Diseño de estrategias de comunicación sobre la implementación de un modelo gerencial emergente, y sus implicaciones sobre las operaciones institucionales.
Organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación para asumir el proceso de cambio organizacional. 2. Capacitación sobre los lineamientos gerenciales lúdicos y sus aplicaciones. 3. Ejecución de estrategias de comunicación sobre la implementación de un modelo gerencial emergente, y sus implicaciones sobre las operaciones institucionales.
Ejecución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeño operativo sobre la base de los lineamientos gerenciales lúdicos 2. Retroalimentación constante entre las diferentes Áreas y/o Unidades Operativas. 3. Reporte de los logros obtenidos al Consejo Universitario. 4. Reforzamiento constante, a través de charlas de inducción, de las nuevas rutinas gerenciales. 5. Desarrollo de las competencias necesarias para preparar el cambio organizacional, ejecutarlo y mantenerlo.

Cont.: Cuadro 22. Etapas para la implementación de la Teoría de Gerencia Lúdica

Ejecución	<p>6. Compromiso real a lo largo y ancho de las distintas Áreas o Unidades Operativas de implementar los lineamientos gerenciales lúdicos, sin distingo de jerarquías. Todos deben estar involucrados.</p> <p>7. Conocimiento y actuación de todas las Áreas o Unidades Operativas bajo los lineamientos gerenciales lúdicos.</p> <p>8. Divulgación de logros y beneficios de la Gerencia Lúdica.</p> <p>9. Implementación, validación e incorporación definitiva de los lineamientos gerenciales lúdicos en la dinámica operativa universitaria.</p>
Control	<p>1. Uso extendido de Indicadores de Gestión para evaluar estadísticamente la efectividad (resultado) de las operaciones efectuadas bajo los lineamientos lúdicos.</p> <p>2. Retroalimentación constante con los elementos operativos encargados de las actividades de planeación, organización y ejecución, a efectos de corregir oportunamente las debilidades gerenciales detectadas o profundizar los planes estratégicos y las prácticas ejecutivas favorables, según sea el caso.</p> <p>3. Revisión y actualización de los reglamentos y manuales de normas y procedimientos internos, en función de los resultados y aprendizajes obtenidos.</p>

Fuente: Elaboración propia (2023).

REFLEXIONES FINALES

Cuando se aborda el problema gerencial universitario, es necesario ubicarse en el contexto. En tal sentido, la Universidad venezolana no debe considerarse como una entidad educativa socialmente aislada, sino como un todo general integrado, que se desenvuelve en un determinado contexto socio-político-cultural de tiempo y lugar. Por ende, la Universidad forma parte, actúa y responde a las realidades de ese contexto nacional.

Consecuentemente, en lo referente al ámbito universitario, el cambio positivo puede y debe verificarse mediante un gran debate sobre el asunto, donde participen todos los actores directamente involucrados en relación al papel que le corresponde ejecutar a las Instituciones Universitarias venezolanas en estos tiempos actuales, porque los tiempos cambiaron, modificando las variables que interactúan en el contexto de tales organizaciones; provocando un sacudón de estructuras petrificadas e inoperantes ante las nuevas realidades.

La Universidad pública venezolana responde a una concepción organizacional ortodoxa, jerárquica y tradicional, con sistemas rígidos de dirección orientados reglamentariamente a la verticalidad, donde impera una minuciosa división del trabajo que se manifiesta en multitud de áreas y dependencias bajo el mando de una autoridad central; con poca cabida para la creatividad, la participación equitativa de los trabajadores y la flexibilidad estratégica institucional. Todo lo cual, deriva en estructuras y procesos deficientes, desbordados ante las exigencias crecientes y cambiantes del contexto sociocultural nacional actual.

En el ámbito de las Universidades públicas venezolanas, encontramos a la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), creada mediante Decreto Presidencial N° 2.256 de fecha 25.07.1977, publicado en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 31.285 de

fecha 28.07.1977, respectivamente. Institución universitaria que replica la estructura jerárquica vertical (tradicional), burocrática y reglamentaria descrita anteriormente; y en la cual también se manifiestan problemas semejantes de obsolescencia estratégica e insuficiencia operacional.

Resulta entonces perentoria, la implementación de modelos gerenciales emergentes que potencien y modernicen los procesos internos en la UNEFM, y que puedan también aplicarse en las demás Universidades públicas venezolanas. Ese modelo gerencial emergente debe ser flexible y proactivo ante las circunstancias del entorno institucional; obedeciendo así a una realidad sociocultural en cambio permanente que requiere de respuestas organizacionales innovadoras y polivalentes.

Dadas las condiciones que anteceden, y en la búsqueda de un modelo gerencial inédito, esta investigación aporta como producto novedoso la **Teoría de la Gerencia Lúdica**, resultado de adaptar las características intrínsecas de juegos de actitud mental reflexiva, como el ajedrez y el cubo mágico, al escenario operativo universitario. Este constructo teórico, impulsa la gestión interna hacia estadios de excelencia, sobre la base de las particularidades integradoras de los juegos mencionados.

En tal sentido, la Gerencia Lúdica comprende todos los elementos presentes en la organización universitaria; analizando cada una de las áreas como si fueran piezas afines y concordantes, como un todo integrado e interconectado. Este enfoque gerencial innovador, conduce a un replanteamiento de la estructura y dirección de la gerencia tradicional, puesto que considera a la inventiva individual y al esfuerzo equitativo horizontal como instrumentos indispensables para enfrentar con éxito las circunstancias siempre volubles del entorno dado.

Los lineamientos gerenciales lúdicos coadyuvan exitosamente a la sinergia y la comunicación asertiva entre dependencias internas, procuran la evaluación (acompañamiento) permanente del personal, impulsan el correcto seguimiento de las políticas (estrategias) institucionales, promueven la planificación sistémica flexible y fomentan el potencial creativo de cada uno de los miembros de las Universidades públicas venezolanas (entre ellas, la UNEFM). Solo se requiere voluntad institucional, para implementar efectivamente la **Teoría de la Gerencia Lúdica** y comenzar a jugar una excelente partida de gestión horizontal.

Finalmente, es menester destacar que para la consecución de los propósitos de la investigación fue seleccionado el paradigma interpretativo, puesto que los sujetos de estudio se conciben como entes creativos, sensibles a las circunstancias cambiantes del contexto operacional. Por lo tanto, se asumió un enfoque cualitativo, analizando múltiples posturas subjetivas de los actores involucrados, dentro de su ambiente laboral natural. La investigación respondió al método de teoría fundamentada según Strauss y Corbin (2002), en virtud de que el constructo teórico lúdico surgió sistemáticamente luego de codificar y clasificar la información recolectada por medio de entrevistas realizadas a los actores (clave) de la gerencia institucional (UNEFM), en revisión permanente con la literatura atinente a los juegos-ciencia y a la pauta gerencial, a manera de refuerzo enriquecedor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, C. (2002). **Cuatro Preguntas para Iniciarse en el Cambio Organizacional**. Revista Colombiana de Psicología, número 11 Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia, 9-24
- Albert, M. (2007). **La Investigación Educativa: Claves Teóricas**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Reino de España.
- Alvarado, R. (1995). **Ajedrez, Ajedrecistas y la vida**. Editorial Atelí Ltda. Punta Arenas, República de Chile.
- Belloso, O. (2008). **La gerencia efectiva en las universidades venezolanas**. Ediciones Astro Data, S.A. Maracaibo, Venezuela.
- Bracho, A. (2005) **Desempeño gerencial: funciones y roles en la práctica**. Revista Compendium, vol. 8, núm. 14. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Barquisimeto, Venezuela. 5-19.
- Braidot, N. (2008) **Neuromanagement: Cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones**. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Burns, T. y Stalker, G. (1961). **The Management of Innovation**. Ediciones Tavistock, Londres.
- Caira, N., Lescher, I. y Sánchez, J. (2021). **Significado de la gerencia universitaria pública venezolana: perspectiva rectoral**. Revista Venezolana de Gerencia, 26 (Número Especial 5), 32-50.
- Calderón, G., Cuartas, J. y Álvarez, C. (2009). **Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana**. Revista Innovar, 19 (35), pp. 151-166.
- Carvajal, B. (2005). **Coo-petencia y co-inspiración: reflexiones para el cambio organizacional universitario**. Revista Venezolana de Ciencias Sociales, vol. 9, N° 1, Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB). Cabimas, Venezuela, 93-94
- Chavarro, J. y Piña, L. (2017). **Neuromanagement. Una estrategia gerencial para el éxito de una organización**. Revista Formación Gerencial, Año 16, N° 2. (p. 210).

- Chiavenato, I. (2017). **Administración de Recursos Humanos. Décima Edición.** Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Chiavenato, I. (2004). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Editorial. Mc Graw Hill Interamericana. México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 5.453 de fecha 24.03.2000;
- Cuñat, R. (2006). **Aplicaciones de la Teoría Fundamentada al Estudio del Proceso de Creación de Empresas.** Ediciones Caixa Popular Valencia. España. 3 -12
- Damiani, L. (1997). **Epistemología y Ciencia en la Modernidad: El Traslado de la Racionalidad de las Ciencias Físico-Naturales a las Ciencias Sociales.** Ediciones de la Biblioteca de la UCV/FACES. Caracas, Venezuela.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). **Working knowledge: How organizations manage what they know.** Boston: Harvard Business School Press.
- De Faria Mello, F. (1997). **Desarrollo organizacional, enfoque integral.** 1ª edición, 15ª reimpresión, México, D. F.
- Delgado, M., Vargas, J., y Ramos, I. (2008). **Los retos de la responsabilidad social universitaria: construyendo paz desde la universidad.** Revista Educación Superior y Sociedad, 63-89.
- Drucker, P. (1964). **Managing for Results.** Harper&Row. New York, USA.
- Drucker, P. (1999). **La Administración en una época de grandes cambios.** Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina.
- Durán, M. (1999). **Educación Corrupta.** El Diario de Caracas, Año XX. 55.
- Etkin, J. (2000). **Política, gobierno y gerencia de las organizaciones.** Editorial Prentice Hall. (p. 3).Buenos Aires, República Argentina.
- Falcón, C. (2016). **Un nuevo modelo de gerencia y gestión académico administrativo para la universidad venezolana.** Palermo Business Review, N° 13, pp. 111-129.

- Finger, A. (1997). **Gestao de Universidades: novas abordagens**. Editorial Champanhat. Curitiba. República Federativa del Brasil.
- Gago, L., y Elgier, Á. (2018). **Trazando puentes entre las neurociencias y la educación. Aportes, límites y caminos futuros en el campo educativo**. <https://doi.org/10.17081/psico>.
En línea [Consultado: 2022, Octubre 08]
- Garcés-Viera, M. y Suarez-Escudero, J. (2014). **Neuroplasticidad: aspectos bioquímicos y neurofisiológicos**. CES Medicine, 28(1), pp.119–132.
- García, M. (2016). **Neuroeducación: Entramado Teórico para el Desarrollo de los Procesos Cognitivos en la Educación Universitaria**. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Tesis Doctoral para optar al título de Doctor en Educación.
- Godoy, C. y Guédez, M. (1989). **El Control de Gestión en las Instituciones de Educación Superior**. Congreso Nacional de la Administración de la Educación, Caracas Venezuela.
- Gordon, J. (1997). **Comportamiento organizacional**. Prentice Hall. México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). **Metodología de la Investigación**. 6ª Edición. Editorial McGraw Hill-Interamericana. México, DF. Estados Unidos Mexicanos
- Hitt, W. (1985). **Management in Action**. Batelle Press, Columbus. USA.
- Huizinga, J. (1938). **Homo ludens, ensayo sobre la función social del juego**. Editorial Gallimard. Reino de los Países Bajos.
- Hurtado, J. (2000). **Metodología de la Investigación Holística**. 3ª Edición. Editorial Fundación Sypal. Caracas, Venezuela.
- Julita, J. y Viejo, V. (2015). **El Cubo de Rubik**. Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires (República Argentina).
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/59938>
En línea [Consultado: 2022, septiembre 08]
- Katz, D. y Kahn, D. (1983). **Psicología social de las organizaciones**. Editorial Trillas. México.

- Knight, R. (1998). **The Age of Consent: the Rise of Relativism and the Corruption of Popular Culture**. Spence Publishing Co. USA.
- Kuhn, T. (1971). **La Estructura de las Revoluciones Científicas**. Primera edición en español. Fondo de Cultura Económica. México.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). **Differentiation and integration in complex organizations**. Administrative Science Quarterly.
- Lewin, K. (1951) **Field theory in social science, selected theoretical papers** (Edited by Dorwin Cartwright.). Harpers & Brothers. New York, USA.
- Ley de Universidades. Gaceta Oficial de la República. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 1.429 Extraordinario de fecha 08.09.1970.
- Ley Orgánica de Contraloría Social (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.011 Extraord. de fecha 21.12.2010.
- Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.147 Extraordi. de fecha 17.11.2014;
- Londoño L, Maldonado L y Calderón L. (2016). **Guías para Construir Estados del Arte**. International Corporation of Network Knowledge. Bogotá, Colombia.
- López, J. (2009). **Ajedrez: algo más sobre el juego ciencia**. Efdeportes. Revista digital. Año 14, No. 136. www.efdeportes.com
En línea [Consultado: 2022, Octubre 08]
- Malpica, R. y Rossel, R. (2010). **Gerencia Universitaria. Tiempo de Reflexión**. Revista Ciencias de la Educación. Segunda Etapa / Año 2010 / Vol. 20 / N° 35 / Valencia, Enero-Junio. Facultad de Odontología. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Mardones, J. (1991). **Filosofía de las Ciencias Humanas y Sociales**. Materiales para una fundamentación científica. Editorial Anthropos. Barcelona, España.
- Margolis, J. y Krausz, M. (1986). **Rationality, Relativism, and the Human Sciences**. Dordrecht: Boston, USA.

- Maturana, H. (1997a). **La objetividad. Un argumento para obligar.** Dolmen Ediciones, Chile.
- Maturana, H (1997b). **Conferencia dictada en la sede de La Electricidad de Caracas.** Caracas, Venezuela.
- Mc.Gregor, D. (1960). **The Human side of Enterprise.** McGraw-Hill. New York. USA.
- Meza, H. (2015). **¿Qué puede hacer el neuromanagement por tu empresa?** Revista digital: <https://www.forbes.com.mx/que-puede-hacer-el-neuromanagement-por-tu-empresa/>
En línea [Consultado: 2022, Octubre 08]
- Mujica, M., Hernández, A., Villalba, L., Correa, D., Ibáñez, N. y Castillo, R. (2010). **Estudio contextualizado de la Administración en Venezuela.** Dirección de Medios y Publicaciones, Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Muñoz, D (2004). **Técnicas de gestión empresarial aplicadas a organizaciones sociales.** www.eumed.net/ce En línea [Consultado: 2022, septiembre 08]
- Nalebuff, B. y Branderburger, A. (1996). **Coopetencia.** Editorial Norma, Colombia.
- Noreña, A., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J., y Rebolledo-Malpica, D. (2012). **Aplicabilidad de los Criterios de Rigor y Éticos en la Investigación Cualitativa.** Vol. 12 N° 3. Chía, República de Colombia.
- Orcajo, A. (1999). **Reconstruyendo la Universidad.** Ediciones Universidad de Carabobo. Dirección de Medios y publicaciones. Valencia, Venezuela.
- Ouchi, W. (1981). **Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge.** Addison-Wesley, New York, USA.

- Pérez, N. (2021). **Estilos Gerenciales y Transformación Organizacional. Una visión desde las Instituciones de Educación Superior.** Adultus. Revista Científica del Decanato de Investigación y Postgrado de la Universidad Fermín Toro. Año 2021 Volumen 1. Barquisimeto, Edo Lara. Venezuela. 71-87
- Pérez, G. y Moreno, Z. (2017). **Constructo teórico sobre gerencia universitaria.** Criterio Libre, 15(2), 23- 42.
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). **Administre el conocimiento.** Editorial Prentice Hall. México.
- Reglamento General de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. Ministerio de Educación. Resolución N°165 Caracas 28 de enero de 1994. Gaceta Oficial 35.393 de fecha 01.02.1994.
- Rivas, G. (2015). **Responsabilidad Social, Gerencia y Acción Universitaria.** Tesis Doctoral. Universidad de Carabobo (UC). Valencia, Venezuela.
- Rivero, E., Goyo, A. (2012). **La Gerencia Universitaria ante los Nuevos Retos de la Sociedad del Siglo XXI.** Revista Gestión y Gerencia. Volumen 06, Número 02. Barquisimeto, Venezuela.
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento organizacional.** Prentice Hall, México.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). **Metodología de la investigación cualitativa.** España, Ediciones Algibe. Cap. III.
- Ruiz, C. (2001). **La universidad venezolana en una época de transición.** Revista Compendium, Año 4 (7), 89-100.
- Ruiz-Bolívar, C. (1992). **La Educación en el Contexto del desarrollo de América Latina y el Caribe.** Memorias del Congreso Hispanoamericano de Investigación Educativa: Encuentro de Dos Mundos por la Paz y el Desarrollo, 155-197.
- Sallenave, J. (2002) **La Gerencia Integral.** Editorial Norma. Bogotá, República de Colombia.

Schwab, K. (2016). **La cuarta revolución industrial**. Editorial Debate.
[http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20\(1\).](http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20(1).)

En línea [Consultado: 2022, Octubre 08]

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). **Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada**. Edit. Universidad de Antioquia. Colombia.

Sabino, C. (1992). **El proceso de investigación**. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Vegas, H. (2016). **La teoría fundamentada como herramienta metodológica para el estudio de la gestión pública local**. Revista Venezolana de Gerencia, Volumen 21, Número 75. Universidad del Zulia (LUZ). Maracaibo, Venezuela, 413-424

Villanueva, E. (2006). **Problemas persistentes y desafíos sin responder**. Quórum, revista de pensamiento iberoamericano, número 015. Universidad de Alcalá. Madrid, España.

Weber, M. (1920). **The Theory of Social and Economic Organization**, Glencoe, IL: The Free Press.

Wittgenstein, L. (2017). **Investigaciones filosóficas**. Traducción, introducción y notas críticas de Jesús Padilla. Madrid. Edit. Trotta.

Yepes, J. y Yepes, L. (2000). **La magia del ajedrez. Historia, táctica y estrategias del juego ciencia**. Editorial Panamericana. Colombia.

ANEXOS

ANEXO A

GUIÓN DE ENTREVISTA PARA LOS INFORMANTES CLAVE

1. ¿CÓMO DEFINIRÍA USTED A LA GERENCIA UNIVERSITARIA EN GENERAL?
2. ¿CÓMO CONSIDERA USTED EL DESEMPEÑO GERENCIAL DE LA UNEFM, EN RELACIÓN A LOS SIGUIENTES ASPECTOS: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE GESTIÓN, EVALUACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO DEL PERSONAL, COMUNICACIÓN Y SINERGIA ENTRE DIFERENTES UNIDADES OPERATIVAS, FOMENTO DE LA CREATIVIDAD INDIVIDUAL Y LA INNOVACIÓN INSTITUCIONAL, FOMENTO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA E INTEGRACIÓN, CONFORMACIÓN DE GRUPOS INTERACTIVOS DE TRABAJO...ENTRE OTRAS MANIFESTACIONES GERENCIALES QUE TENGA A BIEN INDICAR O DESCRIBIR.?
3. ¿CREE USTED QUE EL ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA UNEFM RESPONDE A UNA ESTRUCTURA VERTICAL JERÁRQUICA; ES DECIR, UN CONJUNTO DE AREAS Y DEPARTAMENTOS CONFIGURADOS DE MANERA DESDENCENTE CON TAREAS ESPECÍFICAS Y BAJO EL MANDO DE UNA AUTORIDAD CENTRAL (CONSEJO UNIVERSITARIO)?
4. ¿CUÁL ES SU OPINIÓN SOBRE LAS DENOMINADAS ORGANIZACIONES ORGÁNICAS MODERNAS, EN CUANTO A SU CONFIGURACIÓN HORIZONTAL DINÁMICA Y ESTRUCTURA FUNCIONAL ADAPTABLE A LAS EXIGENCIAS DEL ENTORNO, DONDE LA AUTORIDAD SE ASOCIA AL CONOCIMIENTO Y LA CREATIVIDAD DE LOS MIEMBROS QUE LA INTEGRAN?
5. ¿CÓMO DEFINIRÍA USTED AL CAMBIO ORGANIZACIONAL, Y CUALES SON SUS IMPLICACIONES A NIVEL UNIVERSITARIO?
6. ¿CREE USTED NECESARIO O BENÉFICO UN CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA UNEFM, QUE COADYUVE O TRIBUTE A UNOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS INTERNOS MÁS DINÁMICOS Y EXPEDITOS , EN CONCORDANCIA CON LAS CIRCUNSTANCIAS O EXIGENCIAS DEL AMBIENTE SOCIO-CULTURAL CONTEMPORÁNEO?
7. ¿CREE USTED QUE EL AJEDREZ Y EL CUBO MÁGICO SON JUEGOS DE ESTRATEGIA, PLANIFICACIÓN TÁCTICA, DESTREZA EVALUATIVA Y CREATIVIDAD INDIVIDUAL?
8. ¿CREEE USTED POSIBLE Y POSITIVO ADAPTAR LAS CARACTERÍSTICAS ESTRATÉGICAS INTRÍNSECAS DEL AJEDREZ Y EL CUBO MÁGICO A LOS PROCESOS GERENCIALES DE LA UNEFM, A EFECTOS DE IMPULSAR UN CAMBIO HACIA UNA INSTITUCIÓN MAS FLEXIBLE, CREATIVA, EXITOSA Y MODERNA?

ANEXO B

CARTA COMPROMISO

Santa Ana de Coro, 22 de febrero de 2023

Ciudadano:

PROF. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Xxxxxxxxxx de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM).

Me dirijo a Usted en la oportunidad de saludarle de manera cordial. Aprovecho igualmente la ocasión para solicitar respetuosamente sus buenos oficios, a fin de complementar mi Tesis Doctoral titulada **LA GERENCIA LÚDICA, TEORÍA EMERGENTE PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIO**", trabajo de investigación que constituye un requisito esencial para optar al Grado Académico de Doctor en Ciencias Gerenciales, otorgado por la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Específicamente, requiero llevar a cabo una entrevista personal (grabada), con el objeto desarrollar elementos técnicos, ejecutivos y académicos relevantes para el estudio antes mencionado. En cuanto a los criterios de rigor científico y aspectos éticos, la transcripción final de dicha entrevista será revisada y avalada por Usted, previa asignación de un código distintivo que mantendrá su identidad bajo el más estricto resguardo y debido anonimato a efectos de terceras personas. Por último, es menester resaltar que la información aportada será utilizada única y exclusivamente con fines epistémicos; es decir, como soporte conceptual fundamental para la construcción del modelo gerencial invocado.

Agradeciendo de antemano la atención que pueda dispensar a la presente;

Atentamente:

MSC. JUAN MIGUEL ROBERTY VELAZCO

C.I.: 9.928.261

Doctorante de Ciencias Gerenciales - UNEFM/ II Cohorte.

Telf: 0414 - 6383103

Correo electrónico: roberty2670@gmail.com

Nota: Para confirmación de datos, favor comunicarse con la Coordinación del Doctorado de Ciencias Gerenciales de la UNEFM, Prof. Yosselis González. Telf: 0412 - 6853814.