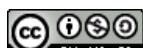




Revista de Ciencias Sociales (Ve)  
ISSN: 1315-9518  
rcs\_luz@yahoo.com  
Universidad del Zulia  
Venezuela

# Universidad autónoma venezolana: Perspectiva gerencial de una organización social

**Caira Tovar,, Norma M; Sánchez Morles, José G; Lescher Soto, Isaías S.**  
Universidad autónoma venezolana: Perspectiva gerencial de una organización social  
Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXVII, núm. 1, 2021  
Universidad del Zulia, Venezuela  
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065533032>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Internacional.

## Universidad autónoma venezolana: Perspectiva gerencial de una organización social

Venezuelan Autonomous University: Managerial perspective of a social organization

*Norma M Caira Tovar,  
Universidad del Zulia, Venezuela  
normacaira@gmail.com*

Redalyc: [https://www.redalyc.org/articulo.oa?  
id=28065533032](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065533032)

*José G Sánchez Morles  
Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela  
jgsanchezmorles@gmail.com*

*Isaías S. Lescher Soto  
Universidad del Zulia, Venezuela  
lescher77@gmail.com*

Recepción: 11 Septiembre 2020  
Aprobación: 28 Noviembre 2020

### RESUMEN:

El siglo XXI se ha caracterizado por la tendencia a observar la realidad desde un enfoque integral y humanista, como parte de la propia evolución del hombre en su relación con el entorno, incluyendo en esa observación el ámbito organizacional. Considerando este escenario, se desarrolló una investigación que permitiera revelar el significado de la universidad autónoma venezolana como organización social desde la perspectiva de su gerencia (autoridades rectorales), la cual fue enmarcada en el paradigma interpretativo, siguiendo los pasos del enfoque cualitativo, el método hermenéutico y el análisis de contenido como técnica de trabajo. Para obtener la información requerida se consideraron referentes teóricos vinculantes y se ubicaron documentos institucionales de acceso público relacionados directamente con siete representantes de las universidades autónomas nacionales, quienes conformaron las unidades de análisis, emergiendo las categorías autonomía, compromiso, comunidad, deber, poder de la unidad, universidad y valores, basando la fiabilidad del estudio en una triangulación de datos y de teoría. Los hallazgos permitieron concluir que la universidad autónoma venezolana, a pesar de su complicada situación actual, puede definirse como una organización social trascendente, democrática y autónoma, siendo considerada gerencialmente como la cuna histórica del pensamiento libre y plural, con capacidad para adaptarse a los cambios.

**PALABRAS CLAVE:** Universidad autónoma venezolana, perspectiva gerencial, organización social, significado, capacidad de adaptación.

**KEYWORDS:** Venezuelan Autonomous University, managerial perspective, social organization, meaning, adaptability

### INTRODUCCIÓN

Las organizaciones universitarias autónomas venezolanas tienen como reto tomar decisiones para emprender iniciativas, convenios y adecuaciones diversas como vía para demostrar su capacidad de enfrentar limitaciones propias y lograr dar cabida al cumplimiento de su misión en un escenario, caracterizado en el siglo XXI, por la tendencia de observar la realidad desde un enfoque integral y humanista.

Una tendencia que invita a una nueva forma de concebir esa realidad a partir de la renovación de conocimientos, unida a su capacidad de adaptación o promoción de cambios, incluyendo en sus propósitos mejorías en la calidad de vida del ser humano a partir de la promoción de los aspectos socio-culturales de cada institución y de la sociedad donde se inserta, incentivando el reconocimiento de los valores y saberes del ser humano como vía para lograr el desarrollo y la sostenibilidad (Bokova, 2010).

Estos aspectos, remiten hacia la adopción de la direccionalidad requerida para lograr un buen desempeño, puesto que, “dar lo mejor como gerentes es propiciar aprendizajes, encararlos, realizar trabajos en equipo,

con las mejores herramientas, los métodos adecuados” (Torcatt, 2020, p.43-44), una finalidad práctica que identifica a la organización como un medio para alcanzar un propósito y con posibilidad de adaptación a su entorno dentro de su complejidad. Una identificación complementada por Drucker (2004), quien al definir a las universidades como entidades con mayor rigidez y menor flexibilidad en comparación con las organizaciones empresariales, expresa su predisposición a adherirse con más fuerza a las conceptualizaciones, postulados y políticas gerenciales pasadas.

Un contexto que además es competitivo, mostrando la necesidad de innovar para lograr resultados económico-sociales, a lo cual se agregan: La preocupación por la calidad, las marcadas diferencias en el nivel de concentración de conocimientos entre países desarrollados y menos desarrollados así como la capacidad de aprovechar el talento propio o absorber personal foráneo, un escenario reiterado entre organizaciones universitarias de los países de América Latina (García-Guadilla, 2013) y del cual no escapa la compleja realidad de las universidades autónomas venezolanas.

En este sentido, Albornoz (2013) expone que estas instituciones han quedado inmersas, desde las elecciones presidenciales del año 2012, en un estado de relativa paralización ante un proceso continuo de desatención, acompañado de un creciente retiro de personal, descuido en la actualización adecuada de los sueldos y planes de seguridad social, con una libertad académica y una integridad institucional debilitadas, que ha afectado la moral de sus integrantes, unido esto a reformas de origen tecnológico y no académico, aspecto que ha incidido en su limitado liderazgo para participar en el proceso histórico capaz de incorporarlas en la sociedad del conocimiento, requiriéndose una transformación real que las inserte completamente en el mundo contemporáneo.

Por su parte, Pérez y Moreno (2017) recuerdan que el objetivo de las autoridades universitarias se relaciona con un cumplimiento de calidad de las funciones básicas de las universidades, enseñanza, investigación y extensión, las cuales deben también estar contextualizadas con la problemática social, involucrando en esa tarea la misión y visión institucional, lo que exterioriza la necesidad de contar con un liderazgo desafiantante ante los procesos de cambio, para permitir la sostenibilidad de la Universidad del siglo XXI. Puesto que, tal como lo señalan Bernate y Vargas (2020), “en la educación superior, existen metas, propósitos y necesidades diferentes en cada siglo o tiempo, como lo es en el siglo XXI, en el cual los procesos educativos tienen que ser y hacerse de forma analítica, crítica y reflexiva” (p.142), considerando que, la educación es un paradigma.

Desde su posición, la transformación de estas organizaciones requiere un líder agente generador de cambio y adaptación organizacional, siendo importante contar con la aceptación de ese liderazgo por parte de sus grupos de interés, sobre todo porque al retomar en su exposición aspectos de la Carta Universitaria Río 2014, se hace imperativo cumplir con algunos criterios de eficacia, entre los cuales destacan: (a) Niveles para satisfacer soluciones a los problemas de la sociedad desde la dimensión extensión; (b) grado de acreditación nacional e internacional para la dimensión docencia; (c) grado de incremento del conocimiento en la dimensión investigación, y, (d) grado de utilización de los recursos en la dimensión apoyo a la gestión (Pérez y Moreno, 2017).

En el mencionado documento (Carta Universitaria Río 2014, producto de una Cumbre de Rectores), se recoge la necesidad de mejorar la gestión y financiamiento de la educación superior en las instituciones iberoamericanas, acordando el establecimiento de estrategias referidas a la planificación y análisis de políticas, con la finalidad de lograr una cooperación entre ellas y los entes vinculados con su funcionamiento en cada país, un aspecto retomado recientemente por Marín (2020), demostrando su vigencia.

Al respecto, Marcano (2017) agrega que la transformación universitaria requiere de dirigentes comprometidos con los cambios paradigmáticos que la humanidad demanda y que su gerencia esgrima, el conocimiento hacia la construcción y funcionamiento de un modelo productivo nacional en pro del desarrollo del país, en un esfuerzo sostenido para concebir y fundar una reforma de pensamiento conducente a la evolución de la sociedad.

Este escenario conllevó a indagar sobre el significado de la universidad autónoma venezolana como organización social desde la perspectiva de su gerencia, con la intención de comprender su posibilidad de lograr su mantenimiento como institución vinculada al progreso y desarrollo del país, a pesar de encontrarse ante una compleja realidad generada a nivel gubernamental, considerando, como expresa Albornoz (2013), que: “Las autónomas son universidades contemporáneas a pesar de sus deficiencias, imputables especialmente al escaso apoyo que le ha prestado el Gobierno (...)” (p.33).

La investigación se desarrolló en el marco de un paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo, construyendo la verdad con aproximaciones sucesivas del fenómeno social seleccionado mediante argumentaciones dialógicas (Corbetta, 2014), a partir de una revisión documental, con apoyo en el método hermenéutico y el análisis de contenido (Izcara, 2009), utilizándose la triangulación para la validez y la fiabilidad del estudio (Álvarez-Gayou, 2003; Taylor, Bogdan y DeVault, 2015).

Las unidades de análisis seleccionadas estuvieron conformadas por siete representantes de la gerencia universitaria, pertenecientes a las cinco universidades autónomas venezolanas: La Universidad Central de Venezuela (UCV), Universidad de Los Andes (ULA), La Universidad del Zulia (LUZ), Universidad de Carabobo (UC) y la Universidad de Oriente (UDO). La información recopilada se obtuvo de documentos públicos emitidos por ellos durante eventos realizados en fechas de relevancia para estas instituciones, como lo son los actos de grado, aniversarios institucionales y consejos universitarios extraordinarios, emergiendo de sus contenidos las categorías autonomía, compromiso, comunidad, deber, poder de la unidad, universidad y valores.

## 1. REFERENTES TEÓRICOS

### 1.1. Hacia una concepción de organización social

De acuerdo con Bolman y Deal (1995; 2017); Etkin (2000); Peters (2005); y, Morgan (2006); las organizaciones sociales representan un sistema complejo, destacando la convergencia de relaciones humanas e interacción social en un contexto de incertidumbre, donde los cambios son concebidos como una posibilidad cierta y como un proceso vinculado con la dinámica organizacional. Al respecto, Runes (2018) destaca la etimología del término organización, el cual deriva del latín *organum* y del griego *organon*, significando instrumento o máquina, una totalidad estructurada, un sistema unitario dinámico conformado por varias partes con un objetivo común.

En este sentido, para Morgan (2006) constituyen fenómenos caracterizados por su complejidad y su paradoja, factibles de observarse desde diversas perspectivas, en tanto, Lucas, García y Llano (2013) describen estas instituciones como agrupaciones de personas vinculadas con el funcionamiento básico de la sociedad, donde se diseñan o asumen modelos que garanticen su funcionalidad en el contexto donde se desenvuelven.

Al referenciar esa concepción con las universidades, se ubica a Malavé (1999), quien en su momento las caracterizó como objetos existentes en determinados espacios, definiéndolas “...como procesos: secuencias de transformaciones y desplazamientos que siguen trayectorias definidas por situaciones concretas y exigencias prácticas” (p.14), manifestando, cómo lo hacen Lucas, et al. (2013), la necesidad de estudiarlas desde una perspectiva basada en procesos: Todo se encadena y da forma a un complejo entramado.

Por su parte, Morgan (2006); y, Sansores, et al. (2020); afirman que la responsabilidad del éxito o fracaso de una organización social recae básicamente en su gerencia y su equipo directivo, por ser quienes con sus decisiones dictan las directrices sobre las cuales podrán o no dar alcance a sus metas. En este sentido, ante los desafíos que las organizaciones pueden enfrentar, Bolman y Deal (1995; 2017) expresan la necesidad de contar con un gerente objetivo y un líder sabio, capaz de internalizar una clara visión de la dirección a seguir,

proponiendo analizarlas desde un enfoque que resume su variedad funcional en cuatro tipos: (a) Racionalista o estructural, (b) de talento humano, (c) político y (d) simbólico o cultural.

Para la visión racionalista, el diseño estructural de una organización debe responder a su propósito y a la demanda del entorno, que además define un esquema de las acciones esperadas, reflejando tanto las expectativas como la compensación entre quienes participan o forman parte de una institución. No existe una manera única de organizarse, sino una adecuación de estrategias, metas, tecnologías y contexto. Mientras más natural y estable sea el entorno, mayor será la centralización de la estructura y menor su complejidad. Llegado el momento de establecer cambios, es común asumir la reestructuración, a pesar de las perturbaciones que ocasiona (Bolman y Deal, 1995).

En referencia a ello, Peters (2005) sugiere asumir un modelo racional de organización con una gerencia global para afrontar esos desafíos. Un modelo flexible, aplanado e inteligente, donde el pensar del gerente trascienda la transformación, estimulando de este modo la creatividad. Para las instituciones universitarias, propone concentrar parte de su labor en las redes, dado que la actualidad se caracteriza por una economía del conocimiento trasmisible a gran velocidad, donde las fronteras prácticamente desaparecen ante el dominio alcanzado por la conectividad, demostrando su capacidad de aprovechar recursos y fortalezas para prepararse a participar y competir.

Por otro lado, el enfoque del talento humano destaca la relación organización-personal. Debe existir una interdependencia entre ambos elementos: Mientras las personas buscan satisfacer sus requerimientos individuales, económicos y sociales en las instituciones, las organizaciones necesitan de las competencias y esfuerzos del personal para ser eficientes, por lo cual se establece una simbiosis que invita al gerente a diseñar un todo armónico para equilibrar ambas visiones (Bolman y Deal, 1995), agregando Morgan (2006), que se debe imaginar a la organización como un organismo que requiere satisfacer sus necesidades sin perder de vista el entorno, invitando al gerente a direccionar su acción hacia la participación, flexibilización y la innovación.

El enfoque político, a su vez, expresa el interés del estudio organizacional desde el análisis del poder, el conflicto y la distribución de los recursos, manifestando que la cooperación sólo será lograda si se aprende a negociar. Tradicionalmente, para la gerencia la creación y el control organizacional recaen en su autoridad legítima, pero desde la visión política, si bien esa autoridad puede controlar el poder otorgado por la posición ocupada, ésta constituye solo una de las opciones de autoridad existentes dentro de una institución, donde cada integrante tiene sus propias creencias y diferencias.

Bajo esta perspectiva, las metas, estructuras y políticas organizacionales surgen del *continuum* negociador establecido entre los interesados, sugiriendo que la dinámica del poder, constituye parte natural de un estado incesante de competitividad. Esta situación permite recordar que el rol gerencial en la universidad autónoma venezolana, supone regirse por las decisiones de las autoridades elegidas por un claustro, determinando de este modo una decisión por mayoría, con la cual se designa a un equipo rectoral para gestionar el futuro de estas organizaciones, considerando que: "No hay garantía de que quienes ganen el poder lo usarán con justicia o sabiduría, pero el poder y la política no siempre serán dañinos y destructivos" (Bolman y Deal, 1995, p.221), y además, que "cambiar una organización es una tarea compleja y sistemática" (Bolman y Deal, 2017, p.369).

Al contextualizar esa declaración, se observa la dependencia de la actitud gerencial del proceso de cambio y la eficacia de la institución que dirige. Determinar el rol a asumir contempla contar con la cooperación del personal (talento humano), relaciones a largo plazo, valores y principios, para ganarse la comprensión de quienes comparten la cotidianidad organizacional, en momentos en los cuales se requiera endurecer sus acciones o flexibilizar las estrategias. Una contextualización definida por Morgan (2006) como el conjunto "de intereses, de conflictos y de juegos potenciales que configuran las actividades organizacionales..." (p.4), presentando a las instituciones bajo la figura de un sistema de gobierno, donde se establecen principios legitimadores de una diversidad reglamentaria y se especifican elementos participantes de su día a día.

En cuanto al enfoque simbólico o cultural, es una visión basada en los significados de las imágenes organizacionales relacionadas con el interior de las mismas. De acuerdo con Etkin (2000) y Morgan (2006),

se las percibe como una morada de ideas, valores, normativas, rituales y creencias, que muestran una representación de la realidad social. Sin embargo, debe evitarse que esta realidad aprisione a los individuos en sus propias ideas, creencias y pensamientos. La organización, debe ser concebida como una espiral de cambio y transformación, para poder captar la lógica de su funcionamiento.

Esta panorámica plantea un equilibrio entre la complejidad y ambigüedad de los fenómenos organizacionales, expresados en símbolos. Por ello, se habla de ritos, ceremonias, mitos o anécdotas, que forman parte de su cultura, los cuales hacen posible la comprensión de sus eventos internos. Desde esta visión simbólica de la organización, las vías de escape asumidas por sus integrantes ante situaciones de tensión, suelen centrarse en la creatividad y la innovación para enfrentar el conflicto, la incertidumbre y la ambigüedad, como manifestación de la esperanza y deseo de superación.

Se revela a partir de la descripción de esta tipología la complejidad del entramado organizacional, independientemente del sector donde se desenvuelve o al cual pertenezca, constituyendo la universidad autónoma venezolana una de sus representaciones más completas por su estructuración y funcionalidad. Un criterio complementado por el aporte de otras perspectivas de análisis, que permiten reconocer la evolución de una organización centrada en la productividad, a una inmersa en contextos socio-normativos, lo cual ha conllevado a la transformación de la visión del ser humano como un ente económico a un enfoque donde se le presenta como un ser social, pasando de los supuestos teóricos con propósitos de rentabilidad a una revolución del conocimiento donde se acepta la limitación de la racionalidad (Lucas, et al., 2013).

De este modo pueden contemplarse algunos sistemas organizacionales y sus teorías, los cuales establecen diferencias entre modelos cerrados y abiertos confrontados con niveles de análisis socio-psicológicos, estructurales y ecológicos. En este sentido, el primer tipo. corresponde a los modelos racionales cerrados, cuya gerencia no toma en cuenta la diversidad ni la incertidumbre del entorno; mientras los componentes estructurales, como la departamentalización y la jerarquía, son concebidas como herramientas para obtener los resultados deseados (George y Álvarez, 2005).

El segundo ejemplo es el modelo natural cerrado, en el cual se busca comprender los procesos y relaciones individuales, grupales y colectivas, ampliando las formas de gestión, a pesar de no analizar su contexto. Son defensores de las relaciones humanas, sugiriendo cambios en la estructura organizacional, que se percibe más compleja y dinámica, dando a conocer los grupos informales y la conformación de sistemas interpersonales de poder, por lo cual se realizan estudios sobre el estatus, la comunicación y las amistades en relación con su influencia sobre la organización.

En tercer lugar, se ubica el modelo racional abierto, donde se determina la gerencia interrelacionada con el entorno, a cuyas demandas responden para aminorar costos. Con esta propuesta se introducen los datos sistemáticos de diferentes organizaciones, dejando de trabajar con los departamentos o con una sola institución. Se analiza la estructura formal (departamentos, jerarquías, autoridad) como un elemento dependiente, incluyendo además otros aspectos, como el tamaño, la tecnología y la incertidumbre.

Finalmente, está la modalidad natural abierta, con la cual se aspira comprender los procesos y las relaciones de la organización, enfatizando el impacto del contexto para realizar las estimaciones de estructura, comportamiento u oportunidades de negociación. Son modelos complementarios de los tipos racionales. En líneas generales, con los sistemas abiertos se aspira la aceptación de la teoría de la contingencia o situacional, por facilitar los procesos de adaptación organizacional ante los retos del entorno, así como la dependencia gerencial y estructural de la tecnología, el tamaño y su contexto.

De conformidad con las características de estos enfoques, la universidad autónoma venezolana puede situarse en un modelo de sistema abierto, analizable desde un nivel estructural-ecológico o sustentable. Al socializarla, se plasma la existencia de una interdependencia entre sus partes, una característica básica de cualquier ente congregado que permanezca en el tiempo, como es el caso de los grupos, las comunidades o las sociedades (Duncan, 1983; Pratt, 1984).

Al respecto, Duncan (1983), añade que el término organización hace referencia a un grupo vinculado con la sociedad, expresando la necesidad de acuerdos, integración, consenso y armonía sobre la base de procesos diferenciados, vinculados con un contexto económico-político específico, acciones que a su vez pueden dar origen a subsistemas formales e informales acordes con la rigidez de los roles y funciones que las rigen, siendo estos dos tipos de organización los encargados de enfrentar problemas particulares, mientras se hacen esfuerzos para conservar la integridad organizacional a partir de la cual sea posible el alcance de sus objetivos y sus metas (Cohen, 1994).

## 1.2. Universidad autónoma venezolana

En el ámbito organizacional de la universidad autónoma venezolana, ésta es referida como una institución creadora de conocimientos, lugar de formulación y pruebas teóricas, que produce información y transfiere saberes sobre problemáticas existentes. Quedaría por determinar si es una organización social capaz de cumplir una función adaptativa, es decir, con capacidad para responder ante los retos de su entorno o si sólo cumple una función de mantenimiento de patrones preestablecidos, que sigue su marcha en paralelo con los conflictos ocasionados por la incertidumbre.

Desde la postura de Rama (2008), la universidad es definida como una organización social compleja conformada por un sistema donde intervienen aspectos simbólicos (conocimientos, creencias), sociales (individuos, grupos, partidos políticos) y diferentes estructuras engranadas, añadiendo que es una institución reactiva ante las diversas demandas de la sociedad.

Como fenómeno social de interés, su complejidad deriva de la diversidad estructural de su interior, la disparidad estratégica de sus distintos gerentes, la variedad de las demandas que recibe y la predisposición propia de la extensa especialidad capaz de ofrecer. Por esta razón, Rama (2008) plantea que esta naturaleza disminuye su capacidad de adaptación ante los cambios, a causa de la ralentización de procesos originados por la distorsión de las decisiones gerenciales; retomándose de Etkin (2000), que se le puede definir igualmente como una forma de asociación creada a partir de un entramado legislativo que dictamina su normativa organizativa y de funcionamiento.

En referencia a este aspecto, el artículo 9 de la Ley de Universidades de 1970 (Congreso Nacional de Venezuela, 1970), aún vigente<sup>(1)</sup>, las define como entidades con “autonomía económica y financiera, para organizar y administrar su patrimonio”, una característica sustentada igualmente en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 (Asamblea Constituyente de Venezuela, 1999). En sus primeros seis artículos, la legislación de 1970, define a la universidad como una parte integral de un sistema educativo, una comunidad de intereses que busca la verdad y el afianzamiento de valores y que debe estar al servicio de la nación, con una misión rectora centrada en la educación, cultura y ciencia, mediante un proceso de investigación-enseñanza inspirado en la democracia, la justicia social y la solidaridad humana.

La reglamentación universitaria venezolana las distingue como públicas y privadas, diferenciando a las primeras entre no experimentales y experimentales, gozando estas últimas de menor autonomía. Al respecto, Albornoz (2013) enuncia que las universidades públicas nacionales no experimentales, han sido reconocidas como organizaciones convencionales o autónomas, siendo esta última acepción la alternativa adoptada en este estudio: Universidades autónomas venezolanas (UCV, ULA, LUZ, UC y UDO).

Considerando el basamento legal que las regula (Ley de Universidades de 1970), se definen las universidades autónomas venezolanas como organizaciones sociales públicas no experimentales, cuya estructura gerencial contempla diferentes niveles jerárquicos repartidos entre las diversas Facultades, Escuelas, Institutos y Centros de Investigación que las conforman, acordes con su disciplina de formación, siendo institucionalmente complejas, porque su tamaño, la variedad de programas académicos, el sistema colegiado de decisiones, la cantidad de pasos y consultas que conlleva cada proyecto en la escala jerárquica

y el número de servicios ofrecidos, las convierten en entes conformados por un complicado entramado administrativo y funcional (Congreso Nacional de Venezuela, 1970).

## 2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La revelación del significado de la universidad autónoma venezolana, desde la perspectiva de sus gerentes destaca la necesidad de mantener abierta la institución a partir de la defensa de su autonomía y del respeto a los derechos de la comunidad que hace vida en ella. Las unidades de análisis coinciden en su compromiso cívico-moral ante el futuro, motivados por la satisfacción de sus egresados y el deber de contribuir con la reconstrucción del país, sin obviar el servicio a brindar en su entorno regional, detectándose similitudes en los contenidos de los documentos revisados.

Para las autoridades rectorales consideradas, la Universidad es descrita como una organización social, cuna histórica del pensamiento libre y plural, catalogándola igualmente como democrática y autónoma. Al enaltecer sus valores institucionales, destacan el rol que ha asumido históricamente ante las circunstancias de dificultad vivenciadas, así como su capacidad de adaptación ante los cambios, definiendo su transcendencia, su papel orientador y la promoción de sus principios y valores.

En este sentido, se ratifica el planteamiento de Runes (2018), al definir una organización como una totalidad estructurada de varias partes con un objetivo común. De igual manera, se confirma la exposición de Bolman y Deal (1995; 2017); Etkin (2000); Peters (2005); y, Morgan (2006); al describir la organización como un sistema complejo de relaciones humanas e interacción social en un contexto de incertidumbre, donde los cambios constituyen parte de la dinámica organizacional.

Se coincide también con la teorización de Lucas, et al. (2013), para quienes la organización social es una agrupación de personas vinculadas con el funcionamiento básico de la sociedad, en este caso educativo, donde se diseñan o asumen modelos que garanticen su funcionamiento, una visión complementada por Malavé (1999), cuando expone la necesidad de observarla como un complejo entramado.

### 2.1. Autonomía

Respecto a la primera categoría emergente, la “autonomía”, las autoridades rectorales destacan la lucha justa, pacífica y contundente, que debe realizarse para mantener esta característica de la universidad autónoma venezolana, manifestando además, la necesidad de extender esa lucha hacia la defensa de la Constitución Nacional, en pro del derecho y el respeto de unas elecciones que esperan sean tanto libres como democráticas, por el bienestar de la ciudadanía en general.

Exponen cómo la sostenida asfixia financiera que impone el gobierno nacional ha afectado el desempeño de la universidad, vulnerando derechos laborales, la progresividad de la composición del salario, el respeto por el escalafón del personal y la violación de la autonomía administrativa de esta institución. Estos hallazgos, señalan un incumplimiento de lo estipulado sobre la autonomía universitaria en la Constitución de 1999, donde las modificaciones realizadas presentan a un Estado docente fortalecido, al igual que la autonomía de las universidades y la gratuidad de la formación, lo cual teóricamente significa ajustar el presupuesto de estas instituciones de conformidad con sus necesidades, un elemento contrario al planteamiento de las unidades de análisis.

Este aspecto ratifica el planteamiento de Bolman y Deal (1995; 2017), al manifestar que la forma estructural de una organización depende de factores como tamaño, tecnología clave e informacional, contexto, estrategias y perfil del talento humano, cuya combinación manifiesta su nivel de formalidad, la posibilidad de establecer trabajo en equipo, asignación de roles, funciones, unidades y tipo de comunicación

o coordinación (vertical u horizontal), resaltando la diversidad de adecuaciones estratégicas, de metas, tecnologías y contextos posibles de concretarse.

## 2.2. Compromiso

Una segunda categoría detectada es el “compromiso”. Según las unidades de análisis se debe estar comprometido con el futuro que se espera construir, considerando como elemento motivador del espíritu de lucha la satisfacción y esperanza sentida por los padres, docentes y estudiantes, formados en la Universidad. De ese modo, se mantiene presente el deber de reconstruir el país para tener oportunidad de ofrecer una base a los jóvenes egresados para edificar su vida, desarrollar su profesión y levantar una familia.

Complementan esta visión, al enfatizar el tamaño del compromiso cívico y moral de los universitarios ante la ausencia de comportamientos democráticos y de cambios en la orientación política en la conducción de las instituciones del Estado. Con este aporte, señalan la convicción de poder mantener abierta la Universidad y dispuesta a acompañar a la población del país en la lucha por el rescate de la democracia y la defensa integral de los derechos políticos, económicos y sociales de todos los venezolanos, agregando que a pesar de las circunstancias actuales se renueva con fuerza el gran orgullo y compromiso que sienten como universitarios, al mostrar lo inagotable de la voluntad humana, la visión de futuro y el tesón de los primeros académicos de las universidades, quienes lucharon sin descanso por una institución libre, democrática, plural, autónoma y al servicio tanto de la región donde se ubican como de todo el país.

A esta percepción añaden la adaptabilidad de la comunidad universitaria ante las dificultades y la continuidad del compromiso de mantener abierta la universidad como demostración de espacio democrático y libertad frente al totalitarismo, enfatizando el rol protagónico de la Universidad en busca de salidas o respuestas democráticas dentro y fuera de su recinto como base de entendimiento y gobernabilidad, lo cual coincide con el artículo 4 de la Ley de Universidades de 1970, donde se estipula que la formación universitaria debe inspirarse en la democracia, la justicia social y la solidaridad humana, con espacio para todas las corrientes del pensamiento en un marco de científicidad (Congreso Nacional de Venezuela, 1970).

## 2.3. Comunidad

La revelación de esta tercera categoría, la “comunidad”, se relaciona con las personas que hacen vida dentro de las universidades autónomas venezolanas, pero también en su entorno, perspectiva manifestada por sus gerentes, cuando manifiestan su orgullo por la unidad de la comunidad universitaria, la cual se reafirma en sus valores democráticos y de libertad, así como en su visión de un mejor futuro, aspectos que coinciden con el enfoque de Duncan (1983) y Pratt (1984), al caracterizar a la organización como un sistema social, conformada por diferentes roles, tareas, valores, normativas, creencias, subgrupos e instituciones, que al ser socializada manifiesta la interdependencia entre sus partes, un elemento básico de entes congregados que permanecen en el tiempo.

## 2.4. Deber

De acuerdo con la exposición de las unidades de análisis, el “deber” consiste en defender los conceptos de democracia, liderazgo y ciudadanía, con el fin de estar en posición de reclamar el derecho a elegir; agregando que queda en manos de cada miembro de esta comunidad, la responsabilidad de difundir la historia para evitar repetir el error que casi conduce a la desaparición de la patria, resaltando además la satisfacción del deber cumplido al formar a los profesionales que contribuirán con el progreso de la nación.

Para los gerentes universitarios, el deber se relaciona con una de las funciones básicas de la universidad autónoma venezolana: La docencia, la formación, lo cual se vincula con los acuerdos contemplados en la Carta Universitaria Río 2014 (Pérez y Moreno, 2017), donde se recoge la necesidad de mejorar la gestión y financiamiento de la educación superior en las instituciones iberoamericanas, acordando el establecimiento de estrategias referidas a la planificación y análisis de políticas, con la finalidad de lograr una cooperación entre ellas y los entes vinculados con su funcionamiento en cada uno de sus países, un aspecto que debería considerarse igualmente en el caso venezolano para estar en capacidad de competir a nivel internacional con organizaciones similares.

Parte de esos acuerdos se relacionan con el alcance de cuatro criterios de eficacia: (a) Niveles para satisfacer soluciones a los problemas de la sociedad desde la dimensión extensión, (b) grado de acreditación nacional e internacional para la dimensión docencia, (c) grado de incremento del conocimiento en la dimensión investigación, y (d) grado de utilización de los recursos en la dimensión apoyo a la gestión, todos vinculados con las funciones básicas de las universidades autónomas venezolanas, los cuales a su vez pueden ser de utilidad para diseñar indicadores de logro (Pérez y Moreno, 2017).

## 2.5. Poder de la unidad

Una quinta categoría que emergió en la documentación hace referencia al “poder de la unidad”. Como manifiestan las autoridades rectorales, es fundamental asumir la urgencia de ejercer desde la ciudadanía el poder que otorga la confluencia, lo cual es requerido para sacar a flote la capacidad de cada integrante en beneficio de un proyecto común, pensado, diseñado y construido entre todos, para recuperar la Universidad como institución pública de referencia nacional e internacional.

Esta exposición coincide con la representación propuesta por Runes (2018), al definir la organización como una unidad caracterizada por el dinamismo, conformada por diversas partes y un objetivo compartido. De igual manera, armoniza con la visión organizacional de Bolman y Deal (1995; 2017); Morgan (2006); Etkin (2000); y, Peters (2005); como un sistema complejo desarrollado en un ambiente de incertidumbre. En este caso, se comprende que la organización es la universidad con sus divisiones departamentales naturales y su objetivo común de seguir adelante enfrentando retos.

Se observa de este modo una vinculación con el enfoque político de las organizaciones explicado por Bolman y Deal (1995), según el cual la cooperación se logra si se aprende a negociar, permitiendo de igual manera percibir la importancia de la misión institucional como garante de la legitimidad de la acción gerencial, debido a que en ella se incluyen detalles políticos referidos a la toma de decisiones, asumibles en consenso, sobre la base de acuerdos y congruentes con los intereses específicos de sus dirigentes.

## 2.6. Universidad

En sexto lugar emergió la categoría “universidad”. Para las unidades de análisis, es la cuna histórica y vibrante de las más arduas batallas por preservar el libre pensamiento, complementando su planteamiento al manifestar que estas instituciones dan un gran paso al hacer confluir a la comunidad en pleno para iniciar un trabajo que conduzca hacia una Venezuela distinta, la que todos se merecen, señalando a los universitarios como fiel reflejo del país y de ella misma, que ha de perdurar eternamente como cuna de cultura, luz y paz, siendo libre, plural, democrática y por siempre autónoma.

Desde esa perspectiva gerencial, se ha procurado mantener el rol de la Universidad como institución orientadora, promoviendo con el mayor esmero los principios y valores a los cuales se deben, exhortando a la ciudadanía a organizarse en torno a la idea de un mejor país, donde con esfuerzo, trabajo y honestidad, hay

cabida para todos y con un buen vivir, promoviendo de esta manera una unidad basada en la diversidad de pensamientos, en beneficio de un fin común: La Universidad como institución autónoma.

Retoman la idea referida a la importancia de la educación como único camino hacia el avance y el desarrollo que clama la nación, así como su temor respecto a la calidad característica de las universidades venezolanas, factible de desaparecer si los mejores profesores continúan abandonando sus espacios y si el atraso tecnológico se perpetúa. Con este sentir, manifiestan la necesidad de unión de la comunidad universitaria, recordando que desde el momento en el cual esta institución abrió sus puertas devolvió los bríos a la ciudad, al estado y a la región donde se estableció como centro del saber.

Bajo este contexto, se ratifica el pensamiento de Rama (2008), para quien la complejidad de la universidad proviene de la diversidad estructural de su interior, la discrepancia estratégica de sus distintos gerentes, la pluralidad de las demandas que recibe y la tendencia de las disciplinas que imparte. Visualizaciones que corroboran la concepción original de estas instituciones, entendidas como una totalidad, adoptada igualmente por Etkin (2000), al presentarla como una forma de asociación creada a partir de un entramado legislativo que dicta su normativa organizativa y funcional.

La exposición de las unidades de análisis, respalda el contenido de los artículos 1 y 2 de la Ley de Universidades de 1970, en los cuales se define a la universidad como una comunidad que une esfuerzos para buscar la verdad y reforzar los valores del ser humano, completando esta definición al agregar que están al servicio del país, con la responsabilidad de orientar la vida de la nación y esclarecer sus diversos problemas (Congreso Nacional de Venezuela, 1970).

## 2.7. Valores

Finalmente y como séptima categoría, surgieron los “valores”. De acuerdo con las unidades de análisis, cuando se alza la voz de un estudiante, un profesor o un trabajador universitario, se están construyendo las bases para un mañana, se están sembrando valores y se defiende un espacio, colocando de manifiesto que hay lugar para todos y expresando su percepción de considerar a los venezolanos como un solo individuo.

Desde la perspectiva de estos gerentes, resulta moral y virtualmente inocultable el perjuicio ocasionado al país durante los 20 años del gobierno presente; a pesar de ello, resaltan que no han podido acabar con la esperanza y la firmeza de una sociedad aferrada a sus valores para seguir adelante, conscientes de conformar la semilla de un futuro próspero. Recuerdan en este sentido, que durante dos décadas de intento de adoctrinamiento, se han mantenido firmes, defendiendo los valores y principios que los caracterizan; una defensa con la cual se ha conseguido la iluminación necesaria para sobrevivir ante la embriaguez causada por el populismo y el resentimiento.

En su exposición dejan claro que la esperanza trasciende, facilitando el inicio de cada nuevo día. La experiencia ha fortalecido a la sociedad venezolana. Destacan cómo a pesar de haber sido despojados de elementos estimados, se ha aprendido a vivir sin ellos, descubriendo sus fortalezas y la robustez de su voluntad, logrando tener la certeza de mantener incólume la esperanza y el derecho a ser felices. Esta vivencia, ha posibilitado valorar la democracia y entender la necesidad de los contrastes para apreciar más cuanto se tiene y se puede recuperar.

Revisando estos hallazgos, se detecta la inclusión de esta categoría en el artículo 1 de la Ley de Universidades de 1970, donde se define a la universidad como una comunidad donde convergen docentes y estudiantes con intereses espirituales encaminados a la búsqueda de la verdad y al afianzamiento de valores (Congreso Nacional de Venezuela, 1970). De igual manera, las expresiones de las unidades de análisis permiten retomar la descripción que Bolman y Deal (1995; 2017) realizan sobre las organizaciones centradas en el talento humano, cuando expresan que institucionalmente éstas deben ser coherentes con las necesidades y habilidades de su comunidad, a través de sus roles e interacciones.

Se enfatiza de esta forma la relación e interdependencia organización-personal: Mientras las personas buscan satisfacer sus requerimientos individuales, económicos y sociales en esas entidades, éstas requieren las competencias y esfuerzos del personal para ser eficientes, estableciéndose una simbiosis que invita al gerente a diseñar un todo armónico para equilibrar ambas visiones, en este caso vinculado con el entorno universitario, fortaleciendo igualmente conceptualizarlas como un sistema social.

Desde la visión de Duncan (1983) y Pratt (1984), la interdependencia es una característica de ese constructo, cuyos aspectos distintivos son: (a) Ser un sistema abierto, (b) concebir propósitos o funciones requeridas para integrar y coordinar, (c) mostrar dinamismo en la interacción de sus subsistemas y su contexto, (d) incluir subsistemas interdependientes, y (e) presentar poca claridad en sus fronteras dadas las relaciones establecidas entre la organización social y su ambiente.

## CONCLUSIONES

Desde la perspectiva de las autoridades rectorales, en las universidades autónomas venezolanas se une el compromiso con el deber, lo cual dan a conocer cuando resaltan aspectos como la lucha justa, pacífica pero contundente, extensible hasta la defensa de la carta magna, con dos finalidades esenciales para ellas: El mantenimiento de la autonomía universitaria y la recuperación de su desempeño en mejores condiciones.

Una lucha respaldada por el compromiso de cumplir sus funciones y responsabilidades ante la sociedad venezolana a través de su capacidad de adaptación, factor contribuyente en su propósito de lograr la sustentabilidad de una institución universitaria libre, democrática, plural, dispuesta a conseguir que esas organizaciones sociales continúen al servicio de la región donde se han establecido y del país en general. De igual manera, colocan de manifiesto la importancia de la unidad y el orgullo de pertenencia institucional de la comunidad universitaria, reafirmando la valoración que dan tanto a la democracia como a la libertad, a la vez de reconocer su deber de defenderlas, conjuntamente con su concepción de ciudadanía y liderazgo.

La revelación del significado de la universidad autónoma venezolana como organización social desde la perspectiva de su gerencia, permite definirla como una organización social trascendente, democrática y autónoma, considerada la cuna histórica del pensamiento libre y plural, con capacidad para adaptarse a los cambios que se vayan presentando mientras cumple simultáneamente su papel formativo. Con este basamento, debe recordar hacer buen uso de su carácter autonómico para poder enfrentar su conflicto con el gobierno y evitar seguir debilitándose por las limitaciones impuestas a través de su política de financiamiento.

De forma simultánea, debe tener presente su compromiso ético social y mostrarse ante su comunidad interna y externa como ejemplo de espacio democrático cuando defienda sus derechos políticos, económicos y sociales. Necesita manifestarse como una organización unida dentro de su complejidad, para recuperar su poder como institución, capaz de superar los límites de sus espacios en beneficio del avance requerido por la sociedad, demostrando los valores que le han permitido mantenerse firme, como cuna de la libertad y de las ideas, ante las intenciones de politizarla.

Se concibe de este modo a la Universidad como una institución que supera los límites de sus edificaciones o de su historia. De igual manera, se le vincula con la educación como única vía para lograr el avance y el desarrollo solicitado por el país, para lo cual debe mantener la calidad de su formación, su excelencia, demostrando que tiene capacidad para continuar siendo el centro del saber, adaptándose a los cambios mediante respuestas proactivas de sus gerentes, la creatividad de sus docentes, la empatía de sus empleados, de sus obreros y el esfuerzo estudiantil.

Puede concluirse, de conformidad con los hallazgos del estudio, que las universidades autónomas venezolanas, cuentan con las herramientas necesarias para superar la crisis experimentada en la actualidad, pero también ha de considerarse su deber el fortalecimiento de las comunicaciones con la comunidad interna y externa a ellas, para lograr, como se expresa en los referentes teóricos revisados, que fluya horizontalmente

la información capaz de presentar su accionar de forma más transparente, a fin de lograr sin dudas el apoyo y la unificación de voluntades para recuperar el prestigio de estas organizaciones y del país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albornoz, O. (2013). *La universidad, ¿reforma o experimento? El discurso académico contemporáneo según las perspectivas de los organismos internacionales: Los aprendizajes para la universidad venezolana y latinoamericana*. UNESCO-IESALC. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000221731>
- Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Paidós Educador.
- Asamblea Constituyente de Venezuela (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 36860, de 30 de diciembre de 1999. [http://www.oas.org/dil/esp/constitucion\\_venezuela.pdf](http://www.oas.org/dil/esp/constitucion_venezuela.pdf)
- Bernate, J., y Vargas, J. (2020). Desafíos y tendencias del siglo XXI en la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(E-2), 141-154. <https://doi.org/10.31876/rcc.v26i0.34119>
- Bokova, I. (2010). *Un nuevo humanismo para el siglo XXI*. UNESCO [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf000189775\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf000189775_spa)
- Bolman, L. G., y Deal, T. E. (1995). *Organización y liderazgo. El arte de la decisión*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Bolman, L. G., y Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership*. John Wiley and Sons, Inc.
- Cohen, B. J. (1994). *Introducción a la sociología*. McGraw-Hill Latinoamericana, S.A.
- Congreso Nacional de Venezuela (1970). *Ley de Universidades*. Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 1.429, Extraordinario, de 8 de septiembre de 1970. [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/comision\\_electoral/NORMATIVA\\_LEGAL/index.htm](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/comision_electoral/NORMATIVA_LEGAL/index.htm)
- Corbetta, P. (2014). *Metodología e técnicas de la investigación social*. Il Mulino.
- Drucker, P. F. (2004). *La gerencia en la sociedad futura*. Editorial Norma.
- Duncan, G. (1983). *Diccionario de sociología*. Ediciones Grijalbo.
- Etkin, J. R. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades, divergencias*. Prentice-Hall.
- García-Guadilla, C. (2013). Universidad, desarrollo y cooperación en la perspectiva de América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 4(9). [https://doi.org/10.1016/S2007-2872\(13\)71914-0](https://doi.org/10.1016/S2007-2872(13)71914-0)
- George, C. S., y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Pearson Educación.
- Izcará, S. P. (2009). *La praxis de la investigación cualitativa. Guía para elaborar tesis*. Plaza y Valdés.
- Lucas, A., García, P., y Llano, S. (Coords.) (2013). *Sociología de las organizaciones. Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. Fragua.
- Malavé, J. (1999). *Prácticas organizacionales: Una perspectiva de procesos en la teoría de la organización*. Ediciones IESE.
- Marcano, J. J. (2017). Análisis crítico de la gerencia y transformación en la educación universitaria, desde diversos postulados. *Revista Scientific*, 2(E), 275-294. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.0.0.15.275-294>
- Marín, F. (2020). Editorial. Resignificar la praxis educativa en tiempos de incertidumbre: un desafío para las organizaciones sociales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(E-2), 9-13. <https://doi.org/10.31876/rcc.v26i0.34140>
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Sage Publishing.
- Pérez, G., y Moreno, Z. (2017). Constructo teórico sobre gerencia universitaria. *Criterio Libre*, 15(26), 23-42. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2017v15n26.1030>
- Peters, T. (2005). *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Deusto.
- Pratt, H. (1984). *Diccionario de sociología*. Fondo de Cultura Económica.
- Rama, C. (2008). La universidad como organización. Universidad San Andrés, Argentina. [https://es.slideshare.net/claudiorama/la-universidad-como-organizacion?next\\_slideshow=1](https://es.slideshare.net/claudiorama/la-universidad-como-organizacion?next_slideshow=1)

- Runes, D. D. (2018). *The dictionary of philosophy*. Franklin Classics Trade Press .
- Sansores, E. A., Navarrete, J. E., Alvarado-Peña, L. J., y Licandro, Ó. D. (2020). Diagnóstico situacional en microempresas mexicanas: Fracaso o sobrevivencia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(1), 61-76. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31311>
- Taylor, S. J., Bogdan, R., y DeVault, M. (2015). *Introduction to qualitative research method: A guidebook and resource*. John Wiley & Sons, Inc.
- Torcatt, T. J. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(E-2), 42-53. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34112>

## NOTAS

- [1] En diciembre de 2010 fue aprobada por la Asamblea Nacional una nueva Ley de Universidades, la cual fue “...regresada en enero de 2011 sin el ejecútese de rigor por el propio presidente de la república, haciendo uso este del voto presidencial” (Albornoz, 2013, p.218).