

## **TRANSPOCISION DE SABERES DESDE EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LAS METÁFORAS DE MORGAN; HERRAMIENTA PARA ROMPER PARADIGMAS DE LA GERENCIA ACADEMICA UNIVERSITARIA EN VENEZUELA**

**Ing. Franco Antonacci León. Msc.**

[franco0207@gmail.com](mailto:franco0207@gmail.com)

Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas  
Venezuela

Recibido: 30 de noviembre de 2016

Aprobado: 17 de junio de 2017

### **RESUMEN**

Las imágenes organizacionales permiten visualizar el contexto en el que las organizaciones están inmersas, definiendo modelos de comportamiento que respondan a su cultura organizacional. Este artículo se inicia con el enfoque de Morgan (1990) contrastándolas con aspectos gerenciales para la identificación de metáforas en la UNEFA núcleo Falcón, sede Coro. La comparación de las mismas permitió identificar las imágenes que con mayor claridad están presentes en dicho contexto. El análisis realizado resulta de gran importancia para la gestión de la cultura y del comportamiento organizacional, permitiendo trabajar mejor en el logro de los objetivos a nivel de la articulación existente ente la gerencia académica y la transposición de saberes.

**PALABRAS CLAVE:** Imágenes Organizacionales. Cultura Organizacional. Gerencia Académica. Transposición de Saberes.

### **ABSTRAC**

The organizational images allow to visualize the context in which the organizations are immersed, defining models of behavior that respond to their organizational culture. This article begins with Morgan's approach (1990) contrasting them with managerial aspects for the identification of metaphors in the UNEFA Falcón nucleus, Coro headquarters. The comparison of the same allowed to identify the images that are more clearly present in said context. The analysis carried out is of great importance for the management of culture and organizational behavior, allowing better work in the achievement of the objectives at the level of the existing articulation between academic management and the transposition of knowledge.

**KEYWORDS:** Organizational Images. Organizational culture. Academic Management. Transposition of Knowledge.

## INTRODUCCIÓN

La universidad venezolana es concebida como un instrumento de transformación social, cuya función primordial es formar un profesional integral para conducirse diligentemente como agente de cambio ante los desafíos que demanda la sociedad. Sobre todo, por el imperativo de la globalización del conocimiento, en el que las instituciones universitarias deben fungir como pilares en la difusión y mediación de saberes; así como también, están llamadas a ser promotoras en la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrentan las comunidades.

En este sentido, es oportuno destacar que ante la realidad que vive el país se refleja un proceso acelerado de cambios que se manifiesta en todos los ámbitos del acontecer social, político, económico, científico y cultural. Todo esto, se corresponde con el hecho de que la Educación universitaria es la clave para poner en marcha los procesos necesarios para enfrentar los desafíos del mundo moderno y, mediante sus funciones de docencia, extensión, investigación, representa el factor necesario en la transformación y aplicación de estrategias y políticas de desarrollo. (UNESCO, 1995:8).

De ahí la importancia del establecimiento de una gerencia académica universitaria adecuada a esas realidades contextuales que promueva una articulación productiva entre todos los actores del proceso en el marco de una transposición de saberes significativa, donde se asimile de una forma efectiva el contenido y tenga una aplicabilidad práctica en el mundo laboral.

El caso de este escrito, Morgan (1990) presenta las imágenes organizacionales o metáforas como una herramienta de investigación que permite entender mejor a las organizaciones, identificar sus enfoques organizativos y analizar la realidad de la organización desde una multiplicidad de puntos de vista, es por ello que desde el escenario circunscrito en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional, específicamente la sede Falcón, a partir de un análisis comparativo de la realidad gerencial académica en el contexto de la transposición de saberes desde la óptica del autor Morgan y su libro *Imágenes de la Organización* (1990), se pretende analizar y contrastar las distintas metáforas de este autor con la realidad de la

institución, para que a partir de reflexiones, concluir cual sería el escenario más óptimo en la búsqueda de mejorar los problemas existentes y potenciar los aspectos positivos hacia el bienestar colectivo.

### **Caracterización de la Organización**

En la página web oficial UNEFA (2015), la cual será mi organización de estudio en este escrito, se tiene que el 16 de agosto de 1973, por orden del Presidente de la República Dr. Rafael Caldera y resolución del Ministerio de la Defensa, se nombró una Comisión con el objeto de que se realizara y presentara un Proyecto de Creación de una Universidad Experimental de las Fuerzas Armadas, tomando como base la integración de las disciplinas de carácter universitario que en esos momentos se impartían en tres Escuelas: Escuela de Ingeniería Militar del Ejército, que formaba Ingenieros Civiles; Escuela de Comunicaciones y Electrónica del Ministerio de la Defensa, que formaba Ingenieros Electrónicos, y la Escuela de Postgrado de la Armada, que formaba Ingenieros Mecánicos e Ingenieros Electricistas.

El 3 de febrero de 1974 el Presidente Rafael Caldera, mediante Decreto N° 1.587, y en ejercicio que le confería el ordinal 22 del Art. 190 de la Constitución Nacional, y de conformidad con lo dispuesto en el parágrafo único del Art. 2do del Reglamento de los Institutos Universitarios, previa opinión favorable del Consejo Nacional de Universidades, decretó la creación del IUPFAN, con sede principal en la Región Capital y núcleos en los lugares del país que fueran requeridos por las Fuerzas Armadas.

Luego de 25 años continuos de fructífera labor educativa, considerando que el Instituto había sido una alternativa válida para la educación superior de la Institución Castrense y de la comunidad venezolana en general, distinguiéndose por la excelencia, la responsabilidad, la disciplina, que eran impostergables innovaciones profundas de trascendencia en la educación venezolana, con estructuras académico-administrativas sólidas que facilitarían la integración de esfuerzos y recursos, cumplidos los requisitos de Ley, el IUPFAN fue transformado en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA), con la misión primordial de formar

profesionales en los diferentes niveles de la Educación Universitaria, en las ramas de la ciencia, la industria, la tecnología y las ciencias sociales para el desarrollo de la Fuerza Armada y del país.

A tal efecto, el 17 de octubre de 1996 se nombró un Comité con el objeto de fundamentar la mencionada transformación. Este Comité se abocó a llevar adelante los asuntos de carácter administrativo y académico, para finalmente, el 5 de octubre de 1998, el Consejo Nacional de Universidades, mediante Resolución N° 28 publicada en Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36.583, de fecha 17 de noviembre de 1998, emitió opinión favorable a la transformación académica de la Institución y el 26 de abril de 1999 el Tcnel. (Ej) Hugo Rafael Chávez Frías, Presidente de la República, mediante el Decreto N° 115, en ejercicio de la atribución que le confiere el Art. 10 de la Ley de Universidades, en Consejo de Ministros y previa opinión favorable del Consejo Nacional de Universidades, decretó la creación de la UNEFA, con sede principal en la Región Capital y núcleos en lugares del país requeridos por las Fuerzas Armadas.

En la actualidad y para este caso, el Núcleo de la UNEFA Falcón, con sede en Coro, es uno de los ya establecidos en el país, fue inaugurado oficialmente el 22 de noviembre de 2004, previa aprobación de Consejo Directivo N° 6-2004 de fecha 27 de julio de ese mismo año. La Extensión Punto Fijo, abrió su puerta el 05 de noviembre del 2006, aprobada en Consejo Universitario N° 03 de fecha 25 de julio.

### **La Transposición de Saberes**

Es de hacer notar que me he desempeñado como docente en la sede Coro, por un lado con materias de la División Académica como Diseño de Sistemas y Programación de la carrera de Ingeniería de Sistemas y Telecomunicaciones; por otro lado con materias que tienen que ver con la Instrucción Militar de los estudiantes de la División de Defensa Integral de la Nación en todas las carreras desde enero de 2006 hasta la actualidad, experiencia que me ha permitido establecer relación con los actores sociales de la universidad y observar tanto la problemática como las potencialidades dentro de la misma.

Por una parte, dentro del contexto administrativo y gerencial, existen dificultades en el aspecto que tiene que ver con la contratación de los profesores, la cual repercute en inestabilidad que tiene la mayoría por su condición de contratados, es decir, al menos el 80% de los docentes no escapa a quedar excluido en cualquier momento, esta situación genera sentimientos de angustia y baja moral en el cuerpo docente, afectando el nivel de excelencia educativa, la cual en vez de querer sembrarla de forma impuesta, debería ser incentivada y cultivada con beneficios al trabajo y el sentido de pertenencia a la universidad.

Cabe señalar que de los tres (03) tipos de docentes que tiene la UNEFA, (dedicación exclusiva de 36 horas, tiempo completo de 30 horas y medio tiempo de 18 horas); el 70% está conformado por los de medio tiempo, sin embargo estas horas son exclusivamente para que se empleen en la parte de la docencia, es decir, que el profesor se limita a dar su sesión de clases y retirarse, esto sumado a lo anterior, deja excluido aspectos importantes en los que pudiera desempeñarse el docente aparte de la docencia, dentro de la universidad.

Otro aspecto que pudiera considerarse negativo es lo referente a la carga académica que se le asigna a cada docente, que es variada, en tipos de asignatura e inclusive en carreras, es decir, a un docente se le pueden asignar materias de distintos semestres de las distintas carreras que la universidad ofrece en un mismo período, obligando a este a preparar sus clases según la programación entregada y no dándole oportunidad de especializarse en una carrera y asignatura determinada. No conforme con esto, la permanencia que puede tener el docente en una asignatura puede estar sujeta a la necesidad que tenga la universidad de este en cubrir bien sea esa misma u otra.

La deficiencia de espacio físico para el normal desenvolvimiento de las sesiones de clase ha conllevado a reducir la cantidad de horas presenciales estipuladas para las mismas, reemplazándolas por sesiones “virtuales” cuya denominación no se parece en nada a la praxis en la realidad, también se han observado dificultades de los alumnos para la realización de sus prácticas por la carencia de laboratorios bien equipados tanto de computación como de redes digitales, lo que ocasiona que el estudiante tenga que

trasladarse, a otras partes fuera de la ciudad para la realización de las mismas y así dar cumplimiento a la planificación programada para cada materia.

Sumado a esto, se evidencia la falta de presupuesto interno para la adquisición de un laboratorio propio, e inclusive para la manutención de una empresa de vigilancia que resguarde lo pocos equipos existentes, lo que hace más dificultoso ofrecer un alto grado de garantía de que los alumnos puedan recibir un aprendizaje practico en cada especialidad con la calidad que se quiere.

Dentro de la problemática observada en el ámbito gerencial, además de su aplicación en el contexto académico de la UNEFA, también me enfoco en cómo el docente se administra en su aula, tratando de aplicar estrategias acertadas para lograr un buen aprendizaje, entre ellas, las que optimizan la manera en la que el docente transforma el conocimiento de manera que el mismo sea entendible para los alumnos, es en este punto donde se puede hablar de transposición de saberes, que debe ser el proceso por el cual ciertos contenidos seleccionados como aquellos que se deben enseñar en un tiempo y lugar dados, son transformados en contenidos enseñables. Para que ello sea posible debe operar un doble proceso de descontextualización y recontextualización, que transforma el contenido inicial en un contenido con fines pedagógicos.

En palabras de Chevallard (1991):

Un contenido de saber que ha sido designado como saber a enseñar, sufre a partir de entonces un conjunto de transformaciones adaptativas que van a hacerlo apto para ocupar un lugar entre los objetos de enseñanza. El ‘trabajo’ que transforma de un objeto de saber a enseñar en un objeto de enseñanza, es denominado transposición didáctica. (p.45)

Con esta herramienta y sabiendo a la vez que el docente es autónomo y gerente en su aula, donde esta práctica o manera de enseñar puede ser aplicada, podemos oportunamente citar la siguiente afirmación de Ruiz (1992), “la gerencia de aula se refiere a la previsión y procedimientos necesarios para establecer y mantener un ambiente en el cual la instrucción y el aprendizaje puedan suceder”. (p.8).

En el caso que compete a este escrito y siguiendo la misma temática, se evidencia una preocupación latente sobre los resultados en el rendimiento estudiantil y que más allá

de factores académicos, de motivación o personales, tales como, conflictos que puedan tener en el hogar, vienen dado por la suma de aspectos negativos que inciden directamente sobre el docente que es el trasmisor de los contenidos y gerente del aula, los cuales no promueven las relaciones del conocimiento integrado, generado por fallas a nivel de la gerencia académica y que inciden en la aplicación de la transposición de saberes, para facilitar los conocimientos que se desean impartir, afectando el rendimiento; este análisis se tratará en el punto tres (3) de este escrito con más profundidad.

A pesar de esta problemática y como potencialidad, tenemos la ventaja de las inversiones que el gobierno nacional hace en materia de educación, lo que abre un caudal de posibilidades en el equipamiento físico y de equipos en la universidad, sumado a que la UNEFA ofrece continuamente talleres para la capacitación en las distintas áreas del saber y la investigación en pro de mejorar la calidad de sus docentes y cuenta con una fortaleza interna tanto en ellos como en los distintos jefes, que es el de querer mejorar de forma significativa la praxis de la docencia en todas las área tecnológicas y sociales que se imparten allí, mostrando una actitud proactiva, crítica y reflexiva frente a la enseñanza, que exige una aplicación de didácticas de saberes para generar contenidos innovadores y cargados de un alto nivel de información actualizada.

### **Las metáforas de Morgan; una herramienta organizacional para la transposición de saberes**

En esta fase del artículo presento un diagnóstico de la UNEFA, como una organización, desde la óptica del autor Morgan y su libro Imágenes de la Organización (1990), donde enfatiza el estudio minucioso de las empresas, independientemente de su carácter y razón social, a través de un conjunto de metáforas, ocho (8) en total, que le proporcionan un carácter diverso al análisis; de allí que el carácter atribuido a mis apreciaciones en esta universidad se basan en comparaciones, tal como lo plantea el autor.

En base a lo anterior, lo primero que observo en la UNEFA como organización, es el hecho que la misma está sustentada en una estructura funcional lineal (organigrama),

donde las directrices y flujo de comunicación sigue una línea vertical desde el nivel superior a los niveles inferiores, siguiendo una trayectoria piramidal, lo cual constituye las instrucciones de trabajo que representan la dinámica de la gestión de la institución. Con esta descripción de la ontología funcional de la institución puedo alinearla con la primera metáfora de Morgan, referente a las “Organizaciones como Máquinas”, donde se plantea que las empresas están constituidas por partes que se ensamblan como las piezas de un reloj para producir resultados exactos, similares y en serie.

Cada parte es como el engranaje de una máquina, representado por los aspectos de la UNEFA como organigramas contentivos de una estructura impuesta por la organización, donde se visualiza la autoridad formal; descripciones de cargos, las tareas específicas descritas en ellos son rígidas; manuales de organización como un compendio de normas relativas que se inclinan al ámbito militar; estos aspectos entre otros.

Así mismo, la referida metáfora considera que el comportamiento de estas organizaciones pretende reflejar el funcionamiento burocrático de las mismas, dominadas por los principios administrativos de los precursores de las ciencias administrativas como Smith, Fayol, Weber y Taylor, entre los personajes más importantes que le confirieron el carácter de autoridad, división del trabajo y funciones, que aunque pensemos que dichas organizaciones han desaparecido, nos equivocamos, pues todas las instituciones en algún grado y principio son mecanicistas y burocráticas como la UNEFA.

De esta manera y siguiendo con mi percepción de esta institución universitaria, identifiqué la segunda metáfora de Morgan (1999), citado por Blanco (2007), denominada la “Organización como un Organismo”, donde se plantea que:

Un organismo vivo, nace, crece, se desarrolla, madura, y eventualmente decae y hasta muere. La organización tiene necesidades que busca satisfacer con recursos que busca en su ambiente. La organización se adapta a su ambiente y compete con otras organizaciones por recursos escasos. En este sentido la organización puede ser vista, con gran interés, a partir de la metáfora de un organismo. (p.3)



Desde esta perspectiva, la UNEFA en los últimos años ha pasado por una serie de transformaciones, desde que su denominación era IUPFAN, que han sido llevadas a cabo como una respuesta a las exigencias del entorno, sobre todo en lo relacionado con la apertura de nuevas opciones de estudio, entre las más importantes se pueden mencionar la Especialización en Derecho Procesal, Maestrías en Gerencia de los Recursos Humanos y TIC's, Doctorado en Ciencias Gerenciales, los cuales han sido instituidos de acuerdo a las demandas de la sociedad venezolana y en especial la comunidad del estado Falcón.

De la misma manera, otro aspecto que debo resaltar de esta institución de educación universitaria es el constante cambio donde se vinculan los saberes y procesos pedagógicos a las necesidades y problemáticas de las comunidades regionales, con la creación de programas de vinculación y extensión comunitaria, donde la UNEFA va a la comunidad, para estrechar lazos que brindan beneficios sociales desde la óptica del aprendizaje, la investigación y la producción.

En el mismo orden de ideas, creo importante resaltar la vinculación de una tercera metáfora de Morgan con la UNEFA que se refiere a las "Organizaciones como Sistemas Políticos", carácter que le atribuyo a la institución, pues la misma fue creada bajo una concepción "socialista" que ha impuesto un conjunto de relaciones de esta naturaleza (política) en la organización; esta influencia se ejerce desde las esferas de los altos niveles políticos - sociales gubernamentales hasta los diferentes niveles jerárquicos de la institución, lo cual han incidido en la conformación de diversos grupos en el contexto de la institución universitaria, por ello la metáfora de la organización como sistema político resalta la explotación, intereses e influencia de la cual puede ser víctima una institución.

Como consecuencia de las relaciones políticas que se han alojado en la UNEFA, se han producido relaciones de dominación, tanto en las áreas académicas como docentes, incluso en lo que concierne a los estudiantes, observándose que estos grupos o estratos cumplen los lineamientos laborales y políticos, por encima de sus consideraciones.

La situación anterior converge en la metáfora la “Organización como Instrumento de Dominación”, y que según Morgan (1990), tiene lugar cuando las empresas y organizaciones llevan a cabo una gestión que se concentra más en sus beneficios o fines, que en el bienestar colectivo, y subyuga a las personas al cumplimiento de las instrucciones generales que imparten las cúpulas jerárquicas de la organización, convirtiéndose en medios de dominación de los propósitos de pequeños estratos, representados por el poder gerencial, directivo y a veces político, es decir por la parte más alta del escalafón jerárquico, por encima de los justos derechos de los empleados, representado por el grueso de personas que hacen vida en la organización y que están sujetos a las órdenes y manejo del nivel superior de la pirámide jerárquica.

### **Análisis Crítico**

Las políticas institucionales de la UNEFA, por ser una organización dependiente de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, tienen rasgos militarizados, donde la jerarquía, los canales regulares, el mecanicismo y la acentuada tendencia a la burocratización, son aspectos que encontramos dentro de la estructura de la misma, llegando a convertirse, en la mayoría de los casos, en políticas represivas que, en lugar de incentivar, muchas veces causan el efecto contrario a lo esperado.

Por ejemplo, exigen sentido de pertenencia, cumplimiento de órdenes improvisadas, suspensión de clases por solicitudes urgentes que benefician solo los altos niveles de la pirámide, donde se pierde de perspectiva, qué es lo realmente prioritario, si lo urgente o lo importante.

Tomando el párrafo anterior como punto de partida y teniendo en cuenta en principio, la teoría de la causalidad Aristotélica donde “todo cambio sustancial supone un cambio de lo que está en potencia a lo que está en acto”, se trata de que las cosas no pasan por casualidad sino por causalidad, causa - efecto, las cosas son generadas por algún motivo y tienen sus efectos o consecuencias, es por ello que la suma de lo que esté afectando a la organización va a incidir directamente sobre el resultado final de lo que se esté produciendo.

Sin embargo, analizando con más profundidad la situación en el presente, nos damos cuenta que atacar el problema como algo aislado, no resolverá en su totalidad el efecto generado por este, es decir, la problemática que se aborda en este estudio debe ser tratado de forma abierta y visto bajo la perspectiva de la complejidad, considerando las posibles causas que generan a su vez distintos efectos.

Existen varios principios de Morín (1983) que podrían aproximarnos a un análisis veraz de la situación, entre estos podemos mencionar uno de los básicos que se refiere a lo hologramático:

No sólo la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte. Así como la localidad está en lo nacional y lo nacional en la localidad o la globalidad en lo nacional y lo nacional en la globalidad. La complejidad no sólo impedirá toda teoría unificadora, sino que reconoce la imposibilidad de eliminar la incertidumbre, lo irracionalizable, la contradicción y el reconocimiento de lo irreductible. La complejidad no sería la respuesta, ella es un desafío cognoscitivo. (p.86).

En resumen, Morín expresa que la complejidad es la unión de los procesos de simplificación que implican selección, jerarquización, separación, reducción, con los otros contra - procesos que implican la comunicación, la articulación de aquello que está disociado y distinguido; y es el escapar de la alternativa entre pensamiento reductor que no ve más que los elementos, y el pensamiento holista que no ve más que el todo.

Con lo antes expresado y agrupando problemas expuestos como los del tiempo de contratación, la diversidad, la poca permanencia en las materias por parte del docente, y la reducción de horas académicas por la falta de espacio físico y laboratorios bien equipados, en un término que pudiéramos denominar en lo adelante “inestabilidad académica”. La UNEFA, debe considerar, los riesgos y los costos explícitos e implícitos de un elevado índice de rotación o deserción, fundamentalmente, si la causante de este alto porcentaje, es la falta de factores o la incorrecta implementación de políticas motivacionales, tales como una mejor administración de la carga académica, la estabilidad en los cargos, tanto a nivel gerencial y administrativo, como en las asignaturas, carreras y semestres por período asignados a los docentes, estos cambios

internos repercuten, no solamente en los estudiantes, también en la estructura laboral, en los propios compañeros y jefes, los cuales se ven obligados a suplantar en el corto plazo las tareas antes realizadas, agravando a su vez, el nivel de motivación y eficiencia, corriendo el riesgo de generar un círculo vicioso de insatisfacción; aparte de que se ve afectada la calidad del aprendizaje en los estudiantes.

De esta manera, con tal “inestabilidad académica”, los profesores no ejercen sus funciones universitarias a cabalidad, es decir, solo son “docentes” y solo ejercen una “docencia profesionalizante” en la cual toman el contenido de la materia que van a impartir, preparan sus clases y las transmiten a sus estudiantes.

Este problema que surge a raíz de esa inestabilidad, sumado a la insatisfacción que pudieran tener los actores, generan otro inconveniente y es el de que no se transforma el contenido que debe ser entregado al estudiante en su sesión de clases. La transposición de saberes en el aula es de muy poca aplicación o simplemente no se está aplicando y se evidencia que un cambio de estrategia didáctica, podría ser solo una parte de la solución a la problemática que en general se está presentando y que se viene dando en paralelo a las demás, como no tener el tiempo necesario para el estudio, la producción intelectual, la investigación, no profundizan ni producen intelectualmente conocimientos sumados a la poca relación del docente con el contexto externo o social que en otras palabras es la extensión.

El nuevo efecto o consecuencia generado se refleja en una baja formación estudiantil, baja producción investigativa científica y bajo impacto social lo que evita que los conocimientos que se generen en la universidad, ayuden a resolver los problemas del entorno, impidiendo el impacto social que de la universidad se espera.

También, para este análisis, expresa Morín (1994), otro principio básico de la complejidad, referente a lo dialógico, "En la muy alta complejidad, el orden se vuelve libertad, y el orden es mucho más regulación que restricción. Por lo tanto, he modificado mi punto de vista y, una vez más, lo he modificado complejizándolo", es decir, permite mantener la dualidad en el seno de la unidad, asocia dos términos a la vez

complementarios y antagónicos, se puede afirmar, que hay una complementariedad entre dos realidades que son, al mismo tiempo, antagónicas.

Traspolando esta afirmación a los procesos complejos dentro del contexto universitario, podemos contrastar la exigencia de la institución referente a que el docente además de docencia, realice investigación y extensión. La organización no facilita ni las herramientas, ni el tiempo para ello, sumado a esto en algunos casos los docentes cuya función por su tipo de contratación, debería ser netamente de aula, son asignados a desempeñar funciones administrativas, complicando el panorama aún más para los que quedan en aulas afrontando la función de docencia, que en su mayoría no solo tienen ese trabajo, sino que se desempeñan con otro tipo de actividad en la calle para complementar el ingreso que necesitan en función de satisfacer sus necesidades personales.

Aparte de lo antes expuesto, este “multidesempeño” es evaluado y considerado como actividades únicas dentro de la institución, por lo tanto, no queda tiempo para que el mismo se desenvuelva en las otras áreas y considero que exigirlo es lo equivalente de hacerle un examen a un estudiante sin darle el contenido a evaluar, puedo asomar que este inconveniente se identificaría como otro problema de carácter complejo dentro del contexto universitario.

Todo lo anterior nos lleva hacernos preguntas que pudieran representar posibles soluciones a la problemática existente, ¿cómo sería si la UNEFA no dependiera directamente de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, sino más bien del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (M.P.P.E.U.C.T.)?, es muy probable que todo nuestro panorama cambiaría, desaparecerían muchos problemas como por ejemplo, el que se nos presenta por tener en los altos escalafones jerárquicos, personas, en su mayoría militares, que no se identifican con el contexto universitario, habría una elección de las autoridades más democrática y contaríamos con gerentes en su mayoría docentes que sí podrían manejarse mejor en este ambiente, si bien es cierto que, como dije anteriormente, desaparecerían algunos problemas, es también cierto que aparecerían otros, como de

hecho existen en las Universidades dependientes del M.P.P.E.U.C.T., problemas diferentes, pero con toda seguridad tan complejos como los que presenta la UNEFA.

### **Reflexión acerca de la Transposición de saberes desde el análisis organizacional de las metáforas de Morgan; herramienta para romper paradigmas de la gerencia académica universitaria en Venezuela**

El ser humano se caracteriza por vivir en sociedad, por lo tanto, requiere de interactuar y establecer vínculos con otras personas que compartan el mismo espacio territorial.

El desarrollo de la humanidad ha propiciado la conformación de una sociedad día con día más compleja, que para lograr la estabilidad ha necesitado de integrar organizaciones de todo tipo que, a pesar de la antigüedad de dichas organizaciones, el estudio de éstas se convirtió en una actividad importante en épocas recientes. Los trabajos de investigación sobre las organizaciones permitieron el surgimiento de un cuerpo teórico, el cual ha sido el resultado de la interacción de varias ciencias (psicología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización, administración, sociología); este aglomerado teórico se encuentra concentrado en lo que se conoce como Desarrollo Organizacional. Para Porras y Robertson (1992), Desarrollo Organizacional lo definen como:

una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de la conducta de los miembros de la organización en el trabajo (p. 3)

Por otro lado, Cravino (2007) considera que el ser humano debe trabajar para su satisfacción. Para este autor “los humanos no somos recursos de las organizaciones, sino todo lo contrario, las organizaciones son recursos nuestros, de los seres humanos”. Cravino (2007) está convencido que las organizaciones tienen que respetar y considerar a sus integrantes como personas con sentimientos, emociones, capaces de generar conocimiento y de trabajar motivados por incentivos personales.

Luego del análisis crítico realizado a nuestra organización en sus aspectos negativos y algunos positivos, entiendo que existen problemas, en su mayoría complejos, sin embargo, expongo el ejemplo de una organización vista bajo la perspectiva de una Alfarería cuyo concepto según Bellido (2005) “es el nombre del arte que consiste en la elaboración de vasijas de barro cocido” (p.70), donde la institución sería esa fábrica de vasijas representadas en cada una de sus partes (alumnos), las cuales serán moldeadas cuidadosamente por cada alfarero (docentes), para obtener solo productos de calidad, es decir cada persona es moldeada según la misión y visión de la empresa para que se cumplan los objetivos de la misma y llegar al éxito; esa sería la “organización ideal” que todo gerente quisiera dirigir.

En este mismo orden de ideas, a continuación, se plantean los rasgos o aspectos que deben contener dicha organización ideal:

- Las organizaciones deben cambiar de una estructura piramidal y jerárquica, a una más horizontal, democrática y flexible, donde los niveles de burocracia sean muy bajos o nulos, que permita el desarrollo de la creatividad sin tener que estar atado a metodologías y esquemas rígidos y permita el hecho de atreverse a explorar las áreas del conocimiento en todos los frentes posibles.
- Las partes conformantes del todo, deben tener capacidad sináptica, donde exista un alto nivel de flexibilidad y versatilidad que permitan a una de ellas cubrir las competencias de aquellas que falten.
- Tener talento humano especializado en aquellas áreas en donde se desarrolle, con la opción de poder capacitarse constantemente, no necesariamente ubicado en un puesto donde haga lo que le guste, sino más bien que le guste lo que haga.
- Aparte de ser especializado, el personal que conforme la organización debe: estar motivado, ser proactivo, comprometido, responsable, que trabaje en equipo, que sea leal a sus compañeros y a la empresa para la cual se trabaja, que crea en lo que hace, que sea alegre, tenga mística, sea solidario e incondicional, con sentido de pertenencia y donde se le aseguren tanto sus beneficios como su estabilidad

laboral, en fin, que todos se organicen en buenos equipos de trabajo capaces de afrontar y resolver todo aquello que se presente.

- La organización debe “aprender”, desarrollar su capacidad de auto renovarse, ser dinámica en el sentido de cambiar sus escenarios de trabajo para así lograr modificar, de manera positiva, la conducta de las personas que integran el grupo laboral.
- Los puestos gerenciales de gran relevancia deben ser ocupados por personas “modelo” de donde los subalternos tomen el ejemplo y aprendan de él, al que deben ver no como “jefe” sino más bien como “líder”.

En la medida que nuestra universidad emplee estos aspectos dentro de su contexto tanto axiológico y estratégico, podremos ir viendo como esas líneas articuladas que unen lo macro (nivel gerencial) y lo micro (transposición de saberes en el aula) van a optimizar el proceso de calidad de la enseñanza, mediante una buena gestión por parte de los docentes en el aula de clases con contenidos más entendibles y comprensibles por parte de los alumnos, dando como resultado, un profesional con una “excelencia educativa” como lo reza el lema de la institución.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

**Bellido, C. (2005)**, Diccionario de términos cerámicos y de alfarería.

**Blanco, M. (2007)**, Metáforas de la Organización. Notas de Lecturas.

**Chevallard, Y. (1991)**. La transposition didactique. Du savoir savant au savoir enseigné. (2a Edición en colaboración con Marie-Alberte Joshua), Grenoble, Francia: La Pensée Sauvage, Editions.

**Cravino, M (2007)**, Ser humano y trabajo, newsletter, [Página web en línea], Disponible:  
<http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Crear%20mejores%20empresas%20para%20trabajar%20es%20un%20buen%20negocio.doc> [Consulta 17 de abril de 2016].

**Morín, E. (1983)**. El Método II. La vida de la vida. Madrid. Editorial Cátedra.



**Morin, E (1994).** Introducción al pensamiento complejo. Barcelona. Editorial Gedisa.

**Morgan, G. (1990).** Imágenes de la Organización. RA-MA Editorial. Madrid España.

**Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992),** Desarrollo Organizacional: Un proceso de desarrollo y cambio. Segunda Edición Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.

**Ruiz, L. (1992).** Gerencia en el Aula. Venezuela: FEDUPEL.

**Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (2015),** [Página web en línea], Disponible: <http://www.unefa.edu.ve> [Consulta 17 de abril de 2016].



*En la Comunión del Conocimiento*